



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

# نظارت و کنترل

مرکز تحقیقات رایانه ای فائیه استان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت نظارت و کنترل

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت نظارت و کنترل
۷	مشخصات کتاب
۷	نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروز
۱۲	خودکنترلی در سازمان
۱۳	خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی
۱۸	نظارت بر عملکرد مدیران
۲۴	نظارت و کنترل در مدیریت آموزشی
۳۰	کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی
۳۱	کنترل و نظارت در سازمان
۳۳	نظارت قوه قضائیه بر سازمان های اداری
۳۴	نظارت در سازمانهای مجازی
۳۹	نظارت بر عملکرد مدیران
۴۵	قانون نظارت بر مسافرتهاى خارجى کارکنان دولت
۴۵	نظام پایش و نظارت در قوه قضائیه
۴۹	بهره گیری از مکانیزم کنترل بر اساس MAC
۵۰	بررسی و کنترل فرمها
۵۱	مدیریت و کنترل کارگری تجربه ی انقلاب روسیه
۵۳	مروری بر تاریخچه کنترل کیفیت در آلمان
۵۷	الگوی منطقی برای ارزیابی سازمان و برنامه ها
۵۹	کنترل پایبندی
۶۱	ضرورت بازنگری در کنترل و حسابرسی داخلی سیستم بانکی
۶۴	بازخور ۳۶۰ درجه

- ۷۲ ..... اهمیت بازرسی و نظارت
- ۷۳ ..... خود کنترلی
- ۷۵ ..... راه‌های نظارت و کنترل مردم بر قدرت و حکومت
- ۸۰ ..... طرحی فلسفی از ماهیت فیدبک مثبت
- ۸۲ ..... خودسازی
- ۹۷ ..... درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت نظارت و کنترل

### مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت نظارت و کنترل / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - نظارت و کنترل

### نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروز

نظامهای کنترل مدیریت در سازمانهای امروز

سیستم سنجش عملکرد یک سیستم کنترلی است

مریم طیب زاده

کنترل چیست؟ پنج وظیفه اصلی مدیران عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و کنترل. با وجود اهمیت تقریباً یکسان این وظایف، برنامه ریزی نسبت به بقیه اولویت دارد چون سایر وظایف مدیریت پس از برنامه ریزی و به منظور تأمین اهداف پیش بینی شده آغاز می شوند. برنامه ریزی بدون سازماندهی و انتخاب افراد مناسب برای انجام فعالیت ها و برنامه ها و هم چنین عدم نظارت بر اجراء امری زاید می باشد. سیستم سنجش عملکرد یک سیستم کنترلی است و در مدیریت عملکرد از سیستم های کنترلی استفاده می شود. به منظور روشن شدن نقش سیستم سنجش عملکرد در سازمان ها، مفهوم کنترل و دلایل نیاز سیستم های مدیریت به کنترل بررسی می شود. کنترل فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه های پیش بینی شده است. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت های مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است. کنترل: مراتب و مصادیق آکنترل دارای گستره وسیع و مراتب و اشکال گوناگونی می باشد که از آن جمله می توان به: نظارت و هدایت حین اجراء، اندازه گیری فعالیتها، فرایندها و نتایج، مانیتورینگ، انواع ممیزی، ارزیابی، رسیدگی و بازنگری و ... و روش های کسب اطمینان از حصول اهداف و برنامه ها و اجراء اصلاحات مورد نظر اشاره کرد. فرایند کنترل فرایند کنترل در سه سطح مطرح می شود: (۱) سطح استراتژیک فرایندی است که به منظور کنترل روند تصمیم گیری ها و تعیین هدفهای کلی سازمان یا تدوین مجدد استراتژی های بلندمدت در رسیدن به هدفهای سازمان صورت می گیرد. برای انجام این نوع کنترل، فعالیتها فرعی به شرح زیر بر اساس برنامه تعیین شده باید اجرا شوند: الف) کنترل صحت مفروضات پایه ای برنامه ریزی استراتژیک با توجه به اینکه استراتژی ها بر پایه و بر اساس یکسری مفروضات بنا می شوند، لذا اولین بعد مفهوم استراتژی که بایستی کنترل شود، مفروضات برنامه ریزی می باشد. مفروضات برنامه ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و وضعیت محیطی (پیش بینی شده) سازمان تعیین می گردند و ممکن است این مفروضات به صورت غلطی نتیجه گیری شده باشند یا اینکه بدلیل تغییرات جدید، اعتبار خود را از دست داده باشند. لذا در این فعالیت فرعی صحت و اعتبار مفروضات برنامه ریزی با توجه به شایستگیهای کلیدی مؤسسه و اقتضانات محیطی مورد بررسی و کنترل قرار می گیرند. ب) کنترل تغییرات درونی و بیرونی دیگر از ابعاد استراتژی ها که بایستی مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، بررسی اثر تغییرات درونی و بیرونی، که در شکل تغییرات در قوتها و ضعفها و تهدیدها بروز می نماید، می باشد. با توجه به اینکه استراتژی های سازمان بر اساس وضع موجود و پیش بینی شده طراحی

می‌شود، لذا تغییرات وضع موجود یا وضعیت پیش‌بینی شده موجب تغییر در گزینه‌های موجود می‌گردد، که بایستی اثر این تغییرات محیط مورد بررسی و در صورت لزوم برای تعریف مجدد استراتژی‌ها به کار گرفته شود. ج) کنترل صحت اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک‌سازمانها بدون اجرای صحیح استراتژی‌های تدوین شده نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند، پس در زمینه اجرای صحیح استراتژی‌ها نیز به نظام‌های کنترلی نیاز داریم. د) بررسی ادواری جامع استراتژی‌ها (بازنگری استراتژیک) برای کنترل کلی و سیستماتیک و در نظر گرفتن تعاملات تمامی ابعاد استراتژی‌ها، شامل مفهوم و اجراء، بازنگری استراتژیک پس از طی یک دوره خاص از اجرای استراتژی‌ها به صورت ادواری صورت می‌گیرد. [۱۲] سطح فرآیندفرایندی است که به وسیله آن مدیریت اطمینان می‌یابد که اهداف و استراتژی‌های تعیین شده از طریق زنجیره‌ای از فرایندهای مورد نظر به شکل برنامه‌های عملیاتی توسط واحدهای مختلف سازمان جاری می‌شوند. در این سطح، کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می‌گیرد. ۳) سطح وظیفه‌ایفرایندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه‌ها به منظور نیل به اهداف و استراتژی‌ها، وظایف مشخص واحدهای وظیفه‌ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است. نظام کنترل مدیریتتفیش مدیریت در کنترل، «کنترل مدیریت» و نظامی که در کارهایی از قبیل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات برای استفاده از آن در کنترل فعالیتهای سازمان می‌کوشد، «نظام کنترل مدیریت» نامیده می‌شود. کنترل مدیریت شامل کلیه روش‌ها و دستورالعمل‌های لازم، از جمله نظامهای کنترل مدیریت است که برای اطمینان یافتن از انطباق آنها با استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و نظام کنترل مدیریت یک فرایند و ساختار منظم سازمانیافته است که مدیریت در کنترل مدیریت به کار می‌گیرد. نقش هدفها و استراتژی‌ها در کنترل مدیریتسازمانها به هدف‌هایی نیازمندند که به صورت بیانیه‌هایی، نشان‌دهنده دلیلی برای بقای سازمان می‌باشند. این چنین بیانیه‌هایی برای هماهنگی، هدایت و بهینه‌سازی هدف برای اعضای سازمان طرح‌ریزی شده است. برای هماهنگی فعالیتهای سازمان در راستای هدفها، سازمانها استراتژی‌هایی را تدارک می‌دهند که مدیریت سازمان، آنها را برای رسیدن به هدفها دنبال می‌نماید. استراتژی‌ها شکل «خط‌مشی‌ها» و «برنامه‌ها» را به خود می‌گیرند و این دو مبنای انواع مختلف کنترل مدیریت و نظامهای کنترل مدیریت را تشکیل می‌دهند. فرایند کنترل مدیریت در رابطه با میل به هدف‌های سازمان از طریق اجرای استراتژی‌ها ممکن است. تا حد ممکن، نظام کنترل مدیریت می‌بایستی به نحوی طرح‌ریزی شود که برای استراتژی‌های مشخص در هر سازمان مناسب بوده و مدیران باید دریابند که چگونه استراتژی‌ها فرایند کنترل مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طراحان نظام بایستی اطمینان یابند که نظام‌های کنترل مدیریت با هدفهای سازمان تجانس داشته و به آنها منتهی شود. متغیرهای کلیدی در طراحی کنترل مدیریتتوجه به اینکه نظامهای کنترل مدیریت باید به نحوی طرح‌ریزی شوند که با ارائه اطلاعاتی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان، رسیدن به اهداف را از طریق اجرای استراتژی‌ها تسهیل نمایند پس باید ارائه‌کننده سنجش‌های مناسب باشند. که در این راستا تعریف معیارها و شاخص‌ها به منظور کنترل میزان دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها اهمیت ویژه می‌یابد. چنانچه قصد پرورش استراتژی‌ها و اجرای به موقع و درست آنها را داریم، سنجش‌های نظام کنترل مدیریت می‌بایستی با متغیرهای کلیدی در فعالیت‌های سازمان ارتباط داشته باشند. تشخیص متغیرهای کلیدی مستلزم آگاهی کامل از وضعیت اقتصادی سازمان خواهد بود. متغیرهای کلیدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشند. متغیرهای کلیدی داخلی در اصل نقطه‌های خطرجویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیتها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه‌های مدیریت منحرف شده باشند. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمانها خارج هستند. متغیرهای کلیدی دارای ویژگیهایی به این شرح هستند: ۱) در شرح علل موفقیت و شکست سازمان، از اهمیت زیادی برخوردارند. ۲) اغلب به سبب دلایلی که توسط مدیران کنترل ناپذیرند، به سرعت تغییر پذیرند. ۳) زمانی که تغییری رخ می‌دهد، به اندازه‌ای اهمیت می‌یابند که به کنش فوری نیاز می‌باشند. ۴) متغیر یا به طور مستقیم و یا از طریق جانشین سنجیده می‌شود. به



طور مثال رضایت مشتری به طور مستقیم قابل سنجش نیست، اما جانشین آن یعنی «تعداد دفعات برگشت از فروش» یک متغیر کلیدی است. یکی از راههای تشخیص متغیرهای کلیدی این است که به کارهایی که شرکت می‌کند، بنگریم و بررسی کنیم که چرا مشتریان علاقه مند به پرداخت در مقابل وظایف انجام شده در شرکت هستند. همچنین این سؤال مطرح است که آیا شرکت، در مقایسه با رقبای خود، حجم فروش یا سود مناسبی دارد. نگرش دیگری که برای شناخت متغیرهای کلیدی وجود دارد، بررسی راههای تصمیم‌گیری است. مدیریت چه عواملی را در تصمیم‌گیری، مهم در نظر می‌گیرد؟ منابع درآمد شرکت برای جبران هزینه‌های آن و تحصیل سود کدامند؟ سؤالاتی از این قبیل به تشخیص عواملی که در موفقیت شرکت در دنیای رقابت مهم است، کمک می‌کند. از فهرست بلند پاسخ به این پرسش‌ها، طراح نظام کنترل مدیریت آنهایی را انتخاب می‌کند که دارای ویژگی «اهمیت»، «تغییرپذیری»، «نیاز به کنش فوری» و «سنجیدنی» باشند. اینها متغیرهای کلیدی هستند. سنجش و گزارش‌دهی کارکرد آنها، نظام کنترل مدیریت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های سازمان را از طریق انگیزش کنترل متغیرهای کلیدی که در ارتباط با موفقیت استراتژی هستند، اجرا کنند. متغیرهای استثنایعلاوه بر متغیرهای کلیدی، نظام کنترل مدیریت، اطلاعاتی را در زمینه متغیرهای دیگری ارائه می‌دهد که به جز در موارد استثنایی، نیاز به توجه خاص مدیریتی ندارند. اینها «متغیرهای استثنایی» هستند و به همان صورتی که متغیرهای کلیدی شناسایی می‌شوند، مشخص می‌شوند. مدیریت عملکردسازمانها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است. برای مدیریت عملکرد تعاریف متعددی ارائه شده است که می‌توان به دو مورد در پی آمده اشاره کرد: «مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه‌ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی‌هاست.» «مدیریت عملکرد فرایندی چرخه‌ای - مرحله‌ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه‌های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص‌های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهد.» مزیت‌های مدیریت عملکرد نمونه‌هایی از مزیت‌های مدیریت عملکرد عبارتند از: (۱) بهبود عملکرد فردی و تیمی (۲) شناسایی عملکردهای برتر جهت ارتقا (۳) توسعه و بهبود ارتباطات و روابط کاری با کارکنان (۴) ابزاری هوشمند برای اثربخشی مدیریت انسانی و دستیابی به کارایی بیشتر و ارتقای اثربخشی (۵) تقویت ارزشهای سازمانی (۶) ایجاد ادراکی مشترک در مدیران و کارمندان در مورد کاری که انجام می‌دهند. نقش مدیریت عملکرد در مدیریت استراتژیکاز طریق مدیریت عملکرد می‌توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، مأموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد و سازمان را در جهت تحقق اهدافش کمک کرد و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد می‌توان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و با استفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارتها، تواناییها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب کرد. رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزوده‌ای به سازمان اضافه می‌کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمتهای سازمان باید در انجام آن همکاری کنند. اساس مدیریت عملکرد PDCA یک تفکر سیستماتیک است که حدود ۷۰ سال پیش توسط والتز شوارتز مطرح شد. اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می‌کند. این روش برای دستیابی به مقبول‌ترین نتایج، توصیه می‌کند که ابتدا باید طرح (Plan) مشخص از اهداف مورد نظر را ترسیم کرد. سپس طرح مربوطه را به اجرا گذاشته (Do) و بعد از ارزیابی این گامها با آنچه باید باشد (Check)، نتایج را در تصمیم‌گیری‌های آتی لحاظ کرد (Action). مراحل پیاده‌سازی و استقرار مدیریت عملکرد برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می‌توان مراحل در پی آمده را برشمرد: (۱) بررسی پیش‌نیازهای نظام مدیریت عملکرد برای طراحی

اجرای مدیریت عملکرد باید یکسری از پیش نیازها رعایت شوند. از پیش نیازهای اصلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان- تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان- پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی‌توان یکجا حل کرد. (۲) مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا باید مدل‌های موجود را مورد بررسی قرار داد و متناسب با شرایط سازمان مدل مناسب را انتخاب نمود. برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمان‌های صنعتی و تولیدی مناسب است، پیشنهاد می‌شود. (۳) مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان (۴) مرحله شروع طراحی و پیاده سازیدر این مرحله با توجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می‌شود. (۵) مرحله فرهنگ سازی مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طور کلی، با سازوکارهای در پی آمده می‌توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد: الف) آموزش توجیهی (تهیه بروشورهای عملی) حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان (۶) مرحله اجرای آزمایشی - نهادینظام ارزیابی عملکرد را در یک واحد یا بخش به صورت آزمایشی پیاده می‌کنند و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی، آن را در فرایندهای رسمی سازمان به اجرا درمی‌آورند. (۷) مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می‌دهد و لزوم آن در سازمان را بیان می‌کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است، اگر از نتایج به دست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی اعتقادی بر نظام مستولی و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان به دنبال دارد، بنابراین، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می‌تواند در اصلاح افراد، فرایندها و روشها و عملکرد سازمان مؤثر باشد. (۸) مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویا ماندن است. پس باید با توجه به شاخص‌هایی، آن را مورد بازنگری و اصلاح قرارداد. سیستم‌های سنجش عملکرد مدیریت سازمان‌ها بدون توجه به عملکرد آنها امکان پذیر نیست و برای اندازه گیری عملکرد سازمان‌ها نیاز به یک سیستم دقیق و کارآمد می‌باشد که از آن به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد نام برده می‌شود. برای سیستم اندازه گیری عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است که هر کدام از جنبه خاصی به این موضوع نگریسته است اما تعریف کوتاه و کاملی از این سیستم را می‌توان به شکل زیر ارائه کرد: «یک سیستم اندازه گیری عملکرد، میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه ای از شاخصها تعیین می‌کند.» نکات اساسی یک سیستم اندازه گیری عملکرد شامل موارد در پی آمده است:- اهداف واضح، واقع گرا و قابل سنجش که از مأموریت سازمان و برای مدیریت و برنامه ریزی نشأت می‌گیرند.- اندازه های عملکرد برای سنجش میزان دستیابی به مأموریت و اهداف.- داده های درست تکرارپذیر و قابل قبول- سیستم بازخورد برای پشتیبانی و بهبود مستمر فرایندهای سازمان اندازه گیری عملکرد هر بنگاه اقتصادی، می‌تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه، حرکت و جهت گیری های آینده، و برنامه‌ها و فعالیتهای بهبود دهنده مؤثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرا می‌شود. نگاهی به شاخصهای مورد استفاده در روشهای ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد که وجه مالی سازمان یکی از شاخصهای مهم برای ارزیابی سازمانهای پیشین بوده است. اما این شاخص دارای اشکالاتی از جمله موارد زیر است: (۱) شاخصهای مالی کلان نگر نیستند و عوامل بیرونی مؤثر بر فعالیت های سازمان را در نظر نمی‌گیرند. (۲) شاخصهای مالی کوتاه نگر هستند؛ لذا مدیرانی که عملکردشان با این شاخصها سنجیده می‌شود، ترغیب می‌شوند که با به خطر انداختن ارزش‌ها و عملکرد بلندمدت سازمان، نتایج

کوتاه مدت را بهبود بخشند. ۳) شاخصهای مالی با یک کاسه کردن عملکرد تمامی اجزاء سازمان در چند معیار، نمی توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد واحدها و فرآیندهای سازمان قرار گیرند. به عبارتی افزایش سود می تواند حاصل مجموعه ای از بهبودهای علی و معلولی در سازمان باشد؛ در این مجموعه برخی واحدها و فرآیندها مؤثرتر و برخی کم تأثیرتر بوده اند و حتی ممکن است برخی واحدها و فرآیندها عملکرد نامناسبی داشته باشند ولی برآیند کلی مناسب باشد. ۴) شاخصهای مالی اطلاعات مختصری به کارکنان می دهند. بیشتر کارکنان نمی دانند چگونه کار آنها در آمار و ارقامی که در دوره های زمانی مختلف به عنوان عملکرد سازمان مطرح می شود، تأثیرگذار بوده است. بنابراین باید در نظام سنجش عملکرد علاوه بر بهره گیری از شاخصهای مالی (شاخصهای با تأخیر)، به تدوین شاخص های آینده نگری مانند رشد و یادگیری نیز پرداخته شود. نگرش فرایندی به سازمان و مدیریت فرآیندهای سازمان جهت انجام مأموریت آن و حرکت به سمت چشم انداز سازمان، در سال های اخیر به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. در چنین وضعیتی اندازه گیری عملکرد سازمان، همان اندازه گیری فرآیندهای آن خواهد بود. سیستمی از فرایندهای درون سازمان، همراه با شناسایی و تعیین ارتباط متقابل این فرایندها و هم چنین مدیریت آنها می تواند به عنوان دیدگاه فرآیندگرا نامیده شود. به جهت اهمیت موضوع اندازه گیری عملکرد، تاکنون روش ها و نظامهای اندازه گیری مختلفی توسعه داده شده است که از جمله آنها می توان به موارد در پی آمده اشاره کرد: ۱) سیستم کارت امتیازی متوازن ۲) سیستم های اندازه گیری ماهانه که برحسب مورد، روندهای مختلف شرکت در مواردی چون درآمدها، سود، پیشرفت پروژه، تعامل با مشتریان و ... اندازه گیری می شود. ۳) مدل EFQM که به منظور ارزیابی سرآمدی سازمان و منطبق بر جایزه کیفیت موسسه اروپایی مدیریت کیفیت است و به لحاظ شهرت با مدل بالدريج همسانی می کند. ۴) چارچوب ارزیابی جایزه کیفیت بالدريج (BALDRIGE) که سازمان را در هفت حوزه مرتبط با کیفیت سنجش می کند و به عنوان یکی از معتبرترین جایزه های کیفیت در دنیا است. ۵) نظام مدیریت بر مبنای هدفمسابیل و مشکلات مربوط به اندازه گیری عملکرد - نبود معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با یکدیگر - عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد - اهمیت دادن صرف به معیارهای مالی یا غیرمالی - تأکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها) و ... مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد: تفاوت یا یکپارچگی؟ بسیاری معتقدند هیچ تفاوتی میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد وجود ندارد و در اصل سنجش عملکرد یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد است اما برخی تفاوتهایی برای این دو مفهوم مدیریتی قائل شده اند. می توان گفت: مدیریت عملکرد با سنجش عملکرد توأم است. ملاحظه می شود که سنجش عملکرد بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد است که از طریق آن می توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد. مدیریت عملکرد استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد به منظور تأثیرگذاری در ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی، سیستم ها و فرآیندها به کمک تعیین اهداف عملکرد، تخصیص و اولویت بندی منابع اطلاع رسانی به مدیران در راستای تأیید و یا تغییر در رویه ها و سیاست ها و تشریک نتایج عملکردهای سازمانی را در راستای راهبری به سمت اهداف کلان تشریح می نماید. منابع: ۱. شرکت سما سامانه، «طراحی تفصیلی سیستم مدیریت استراتژیک وزارت تعاون»، فصل ششم، ص ۵۰۲.

آنتونی، رابرت، «نظامهای کنترل مدیریت»، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، ص ۶۸۳. منبع ردیف ۲، ص ۸۸ و ۸۹۴. منبع ردیف ۲، ص ۸۹۵. یقین لو، مهر انگیز، «مدیریت بر مبنای عملکرد، فاصله از تئوری تا اجرا»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۲، سال ۱۴، اسفند ۲۶. منبع ردیف ۵۷. خاکی، غلامرضا، «کانونهای توجه در طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در سازمان»، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه ۸۲. «مدیریت عملکرد»، روزنامه کار و جامعه، شماره ۵۰، مهر و آبان ۸۲، ص ۳۸۹. سلطانی، ایرج، «مدیریت عملکرد، بستر ساز پژوهش منابع

انسانی»، اصفهان: نشر ارکان، ۱۳۸۱۱۰. منبع ردیف ۹۱۱. بهمن آبادی، مهدی، «مدیریت عملکرد با نگرش فرایندی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده اقتصاد و مدیریت، ۱۳۸۲۱۲. افشار، مازیار، «کنترل استراتژیک کارت امتیازی متوازن»، مجله روش، شماره ۹۰، بهمن ۸۳، ص ۵۰۱۳. منبع ردیف ۱۱۱۴. یحیوی، مهرداد، «بهبود فرایند از طریق اندازه گیری عملکرد روش کارت امتیازدهی متوازن»، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران، تیرماه ۸۲\* تدبیر

## خودکنترلی در سازمان

در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا آزاره‌های گوناگون خودکنترلی را در افراد و سازمان‌های خود تحقق بخشند و یا آن را تقویت کنند. فکرش را بکنید اگر افراد سازمان خود را کنترل کنند کار مدیریت تا چه حد آسان خواهد شد. در چنین حالتی، بدون حضور مقام مافوق هم کارکنان بدون ترس از عواقب کنترل، وظایف خویش را انجام می‌دهند. اما آیا چنین وضعیتی عملی است؟ قطعاً جواب مثبت است. بیدار کردن وجدان فردی و تقویت حس میهن پرستی، فرهنگ سازی و رشد آگاهی‌های افراد از اثرات مثبت و مفید خودکنترلی، عواملی هستند که به تحقق خودکنترلی سرعت می‌بخشد. ماهیت و هدف خودکنترلی خودکنترلی، ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود ارائه یک شخصیت سالم است که به بلوغ فکری رسیده است و در برابر انواع مشکلات از خود مقاومت نشان می‌دهد و خودبیینش عامل آن را انتخاب می‌کند و علاوه بر محیط کار در زندگی شغلی خویش نیز خودکنترل می‌شود. و این میسر و ممکن نخواهد بود مگر بسترهای مناسب در سازمانی نهادینه شود که مواردی از آن عبارتند از: ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی: در اسلام زمینه‌های مناسب برای رشد خودکنترلی افراد فراهم است. فرد مسلمان خود را در مقابل خدا مسئول می‌پندارد و در مقابل رئیس و سازمان. التفات و توجه حرام و حلال و پرهیز از گناه شیوه‌هایی هستند که فرد مسلمان را خودکنترل می‌سازند و فرد همیشه خدا را ناظر اعمال خود می‌داند. توجه به شخصیت و حرمت کارکنان: واگذاری اختیارات و مسئولیت به کارمندان و شراکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها اعتماد به نفس لازم را به آنان خواهد داد و احساس خواهند کرد که سازمان روی افرادش حساب ویژه‌ای دارد و آنان نیز می‌توانند نظرات و پیشنهادات خود را ارائه دهند و در رشد سازمان سهیم باشند. رضایت شغلی و رضای نیازهای کارمندان: هر چه کارکنان به شغل و کار خود علاقه مند باشند و سازمان نیز حقوق و امکانات مناسب را برای افراد فراهم سازد به همان نسبت، افراد تمایل بیشتری برای کنترل خود نشان می‌دهند. برعکس اگر دستمزد پایین و امکانات رفاهی محدود باشد، سخن گفتن از کنترل افراد هیچ ثمری نخواهد داشت و کارکنان یا شغل دوم را انتخاب می‌کنند و یا به فساد و رشوه‌گیری در محیط کار گرایش پیدا می‌کنند. دادن انگیزه و تشویق افراد به خودکنترلی: اگر کارکنان بخواهند و اراده لازم را کسب کنند انگیزه خودکنترلی را راحت‌تر می‌توانند به بدست آورند زیرا انگیزه نیرویی است که آنها را در جهت خودکنترلی رهنمون می‌سازد و اگر احساس کنند که خودکنترلی منافع خود و سازمانشان را حفظ می‌کند خود به خود یک عامل برای تشویق افراد به کنترل خود می‌شود. حس تعلق و وفاداری به سازمان: اگر افراد سازمان را به مثابه خانه خود در نظر بگیرند و آن را به عنوان سر پناه قلمداد کنند در آن صورت کارکنان خود را در موفقیت و یا شکست سازمان سهیم می‌دانند. این تعلق خاطر موجب می‌شود که آنها تا پایان همکاری با سازمان نسبت به آن وفادار باقی بمانند. در آن صورت خودکنترلی غرور آفرین خواهد بود.

What is Self-Control?

Author(s) Edmund Henden

What is self-control and how does the concept of self-control relate to the notion of will-power? A widespread philosophical opinion has been that the notion of will-power does

not add anything beyond what can be said using other motivational notions, such as strength of desire and intention. One exception is Richard Holton who, inspired by recent research in social psychology, has argued that will-power is a separate faculty needed for persisting in one's resolutions, what he calls 'strength of will'. However, he distinguishes strength of will from self-control. In this paper I argue that will-power is essential also to a certain form of self-control. I support this claim by arguments showing that the traditional philosophical accounts of self-control run into difficulties because they pay insufficient attention to will-power as an independent source of motivation

### خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی

(با نگاهی بر جایگاه خودکنترلی در نظریه‌های مدیریت)

سید علی سجادی\* چکیده: کنترل و نظارت همواره جزء اصول و وظایف اساسی مدیریت بوده است که ارتباط تنگاتنگ با سایر اصول و وظایف مدیریت دارد به طوری که ناکامی در آن برابر با ناکامی در مدیریت می‌باشد و از طرف دیگر سیستم اداره جامعه (یک سازمان) شامل اجزاء مختلفی می‌باشد که موفقیت آن بستگی به هماهنگی این اجزاء از جمله نظام کنترل و نظارت می‌باشد لذا در یک جامعه اسلامی که می‌خواهد بر اساس مبانی و ارزش‌های اسلامی و در جهت تحقق اهداف اسلامی پایه‌گذاری شود باید نظام‌های کنترلی آن نیز با این ارزش‌ها و اهداف هماهنگی داشته باشد و در این چارچوب اعتقادی و ارزشی طراحی شود. از این رو این تحقیق تلاشی است در جهت بیان نظام ارزشی و راهکارهای مورد نظر اسلام در زمینه تحقق خودکنترلی بعنوان بخشی از نظام کنترل که اهمیت ویژه‌ای در نظریه‌های مدیریت یافته است. کلیدواژه‌ها: کنترل - نظارت - خویش‌داری - مدیریت (اسلام). مقدمه‌یکی از وظایف اساسی مدیریت، نظارت و کنترل است که بدون آن تحقق اهداف مدیریت امکان‌پذیر نخواهد بود. اصول اساسی و فرآیند و روش‌های کنترل و نظارت در متون رایج مدیریت بیان شده است. اما محتوای این فرآیند بیش از هر چیزی تحت تأثیر نگرش حاکم بر اصول مدیریت و ارزش‌های رایج در محیط است. دین مبین اسلام با بیان نگرش خاص خود نسبت به مبادی موضوعه در تئوری‌های مدیریت و سازمان و با ارزش‌های اصیل خود که مبتنی بر فطرت انسان است؛ بیشترین تأثیر را در محتوای این فرآیند (کنترل و نظارت) دارد. بعلاوه با توجه به شمول احکام اسلامی در مرحله اجتماع و تشکیل حکومت اسلامی توسط رسول اکرم (ص) و امیرالمؤمنین (ع) که سیره عملی ایشان مبتنی بر اسلام و انعکاس اعتقادات و ارزش‌های اسلام در صحنه مدیریت جامعه است، در مرحله فرآیندها نیز یک نظام کاربردی ارائه می‌دهد که می‌تواند چراغ راه بشریت در زمینه مدیریت جوامع (از یک سازمان کوچک تا سازمان حکومتی) گردد. این مقاله حاصل تحقیق در جهت دستیابی به ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی (به عنوان یکی از ابعاد مهم کنترل که در نظریه‌های جدید مدیریتی نیز اهمیت ویژه‌ای یافته است) و کشف راهکارهای ارائه شده در دین اسلام در این زمینه با استفاده از منابع اسلامی (قرآن و سنت) و با تأکید بر دوران حکومت حضرت امیرالمؤمنین (ع) می‌باشد. ۱- خودکنترلی در سیر نظریه‌های مدیریت در خصوص کنترل و نظارت در متون مدیریت تعاریف متنوعی با اختلاف‌های جزئی ارائه شده است که همگی در بیان یک واقعیت اجماع دارند. برخی در بیان کاربردی مفهوم کنترل در دانش مدیریت بیان داشته‌اند: «کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود» (صادقپور، ۱۳۵۳، ص ۱۵۹). و در تعاریف دیگری جریان و فرآیند کنترل نیز ارائه شده است. براساس این تعاریف: «کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که



ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات تعیین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلاف‌ها و انحراف‌ها مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شوند، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند» (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۸۸). بنابراین هرگاه عامل کنترل‌کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به طوری که شخص با اختیار و آگاهی به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در قالب استانداردهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب پردازد، خودکنترلی تحقق یافته است. مفهوم کاربرد کنترل و نظارت سابقه‌ای به قدمت مدیریت دارد به طوری که هرگاه از وظایف مدیریت صحبت شده است کنترل بعنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت که ضامن اعمال مدیریت اثربخش و کارآ و تحقق دیگر وظایف و اهداف مدیریت است، مطرح شده است. ضرورت و جایگاه کنترل در نزد اندیشمندان مدیریت قابل تردید نبوده است لکن موضوع اصلی نحوه اعمال کنترل اثربخش و کارآ می‌باشد زیرا اعمال کنترل نامناسب نه تنها به دستیابی به اهداف کمکی نمی‌کند بلکه خود هزینه‌ها و پیامدهای منفی بسیاری را در کارکنان و سازمان به جا می‌گذارد که این مشکلات بطور مفصل بخصوص در کنترل‌های مستقیم و از جانب مافوق بر کارکنان مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته است. در این شرایط است که موضوع خودکنترلی بعنوان نوعی کنترل که بدون هزینه‌ها و مشکلات دیگرکنترلی می‌تواند بیشترین اثربخشی و کارآیی را داشته باشد بتدریج در نظریه‌های مدیریت و با رشد و توسعه این دانش مطرح شد که ما بطور خلاصه به سیر تحولات این موضوع در نظریه‌های مدیریت می‌پردازیم. بطور کلی تئوری‌های مربوط به مکتب کلاسیک (تئوری‌های مدیریت علمی - تئوری اداری - تئوری بوروکراسی) بر مفروضاتی استوارند که عبارتند از: سازمان رسمی - اصول عام و ثابت - انسان اقتصادی - تأکید بر کارآیی. در بخش کنترل و نظارت می‌توان گفت که کنترل مورد نظر در تئوری‌های کلاسیک مدیریت عبارت از دیگرکنترلی و کنترل مدیران و سرپرستان بر کارکنان و از موضوع خودکنترلی بطور کلی غفلت شده است. تئوری نئوکلاسیک مدافع سرسخت حیثیت و شئون شخصیت وجودی انسان بود و برهان‌ها و استدلال‌های این تئوری بر آن بود که نه فقط نبایستی انسان را بعنوان یک ماشین و یا آلات و ابزار کار مورد استفاده قرار داد بلکه بایستی توجه کافی به روح و روان او داشت تا بتوان از این راه علاوه بر نیازهای مادی، احتیاج‌های معنوی و عاطفی او را نیز اقماع کرد و انگیزش بیشتر و پایدارتر به نیازهای اجتماعی بستگی دارد نه نیازهای اقتصادی. بدین ترتیب اصل مبتنی بر انسان اجتماعی می‌بایستی اصل مبتنی بر انسان منطقی را تکمیل کند. تأثیر تفکر نئوکلاسیک را بر روش‌های کنترل می‌توان در توجه به نقش گروه و هنجارهای گروهی در کنترل افراد، توجه به رضایت شغلی و غنی‌سازی شغل و نیازهای احترام و خودیابی و تأثیر آن در ایجاد خودکنترلی، حرکت از کنترل‌های مستقیم و شدید به کنترل‌های منعطف و بر مبنای هدف و نتیجه مشاهده نمود. با رشد و تکامل تئوری‌های مدیریت، موضوع خودکنترلی جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافت به طوری که (به عنوان نمونه) در تئوری مدیریت بر مبنای هدف [۱] کنترل عملاً عبارتست از خودکنترلی. این مطلب ناشی از مشارکت فعال کارکنان و مدیران هر قسمت در تعیین اهداف واحد خود و پذیرش مسئولیت لازم برای رسیدن به این هدف، می‌باشد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۳). بطور کلی هر یک از تئوری‌ها بخصوص نظریه‌های رفتاری مدیریت در موضوع‌های رهبری، انگیزش و فرهنگ سازمانی نگرش خاص خود را به کنترل و نظارت انسان دارد و نوع خاصی از نظام‌های کنترل و نظارت را می‌پذیرد بخصوص اینکه هر یک از این نظریه‌های حاوی نظام ارزشی و فکری خاصی در مورد انسان و مسائل مربوط به آن است. در حقیقت مهمترین تأثیری هم که اسلام بعنوان یک دین بر روی دانش مدیریت و نظریه‌های کنترل و نظارت (بعنوان یکی از شاخه‌های علوم اجتماعی که ارتباط و تأثیر مستقیم بر نحوه زندگی انسان و جامعه انسانی دارد) می‌تواند داشته باشد از جانب همین نظام ارزشی و مبانی فکری مطروحه در این نظریه‌ها است. با این مرور خلاصه در نظریه‌های مدیریت به بررسی موضوع خودکنترلی در منابع اسلامی از دو بعد "اعتقادات و ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی" و "تمهیدات عملی در زمینه تحقق خودکنترلی" می‌پردازیم. ۲- خودکنترلی در منابع اسلامی ۱-۲- اعتقادات و

ارزش‌های اسلامی در زمینه خودکنترلی ۱-۲-۱- نظارت الهی نظام اعتقادی اسلام در عالیترین سطح به بیان نظارت الهی می‌پردازد که دارای ویژگی‌های منحصر به فردی می‌باشد و بدون آنکه محدودیت‌های نظارت‌های دیگران را داشته باشد، امتیازهای خاص خود را دارد: الف) این نظارت تمامی اعمال و ابعاد زندگی انسان را شامل می‌شود. [۲] ب) این نظارت توسط خداوند که خالق انسان و بر همه چیز تواناست، صورت می‌گیرد. [۳] پ) این نظارت توسط کمال مطلق است که بر بندگان خود رؤف و مهربان‌ترین است. بر بندگان ذره‌ای ظلم نمی‌کند، خوبی‌ها را به چندین برابر پاداش می‌دهد و عذاب بدی‌ها در حقیقت چیزی جز خود این اعمال بد نیستند. [۴] ۱-۲-۱-۲- جهان آخرت و معاد در نظام اعتقادی اسلام، هستی محدود به این جهان مادی نمی‌شود که با مرگ انسان پایان پذیرد بلکه این جهان تنها جزء کوچکی از هستی می‌باشد و جسم انسان نیز جزئی از وجود او را تشکیل می‌دهد و پس از مرگ زندگی انسان در مراتب بالاتری از حیات ادامه پیدا می‌کند. بنابراین نیستی برای انسان معنا ندارد. زندگی در این جهان مقدمه‌ای بر حیات ابدی اوست و نحوه زندگی در آن جهان بستگی به چگونگی زندگی او در این جهان است بنابراین لحظات زندگی انسان ارزش بی‌نهایت پیدا می‌کند زیرا سرنوشت ابدی او را رقم می‌زند. از این رو است که می‌بینیم تمامی پیامبران برای بیداری و تبه بشر بیش از هر چیز به مسئله معاد اشاره کرده‌اند و بخش عظیمی از آیه‌های قرآن کریم نیز به این مسئله اختصاص دارد. ویژگی‌های جهان آخرت در قرآن کریم: الف) متاع دنیا نسبت به آخرت قلیل و ناچیز است. [۵] ب) حیات حقیقی در جهان آخرت تحقق می‌یابد. [۶] پ) در جهان آخرت جزای اعمال انسان داده می‌شود. [۷] ت) در آخرت، اعمال انسان بطور کامل حاضر می‌شوند. [۸] ۱-۲-۳- تقوی یکی از مهمترین ارزش‌های اسلامی که سر منشأ ارزش‌های دیگر می‌باشد، تقوی است که مهمترین ثمره اعتقادهای اسلامی در زمینه خداشناسی و توحید و معاد می‌باشد. تقوی از وقایه به معنای نگهداری می‌آید و ملکه و حالت معنوی و درونی است که انسان را از زشتی‌ها و آنچه مورد نهی خداوند متعال است، باز می‌دارد. در حقیقت تقوی معادل خودکنترلی می‌باشد. تقوی در معارف اسلامی از اهمیت و ویژگی‌های خاصی برخوردار است و به عنوان عامل رهایی از عذاب آخرت و رسیدن انسان به بهشت و اجر عظیم خداوند، تیسیر امور و خارج شدن از گرفتاری‌ها و بهره‌گیری از علم الهی و محبت خداوند، شرط بهره‌گیری از هدایت قرآن کریم و قبولی اعمال نزد خداوند، معرفی شده است. ۱-۲-۳-۴- سعادت و شقاوت انسان بستگی به اعمال اختیاری و آگاهانه او دارد اسلام در مقابل کسانی که خود را محکوم سرنوشتی می‌دانند که خود تأثیری بر آن ندارند (باصطلاح از لحاظ مکان کنترل، بیرونی هستند) در نهایت، عامل مؤثر بر سعادت و شقاوت انسان را اعمال اختیاری و آگاهانه او می‌داند. از این رو است که در قرآن کریم قبولی و تأثیرگذاری اعمال صالح مشروط به وجود ایمان و تقوی شده است. یعنی شخص، آن اعمال را از روی ایمان و تقوی انجام دهد که شامل هر دو معنی اختیار و آگاهی می‌شود. ۱-۲-۳-۵- ارزش و کرامت انسان در اسلام از دیگر اعتقادهای اسلامی که زمینه‌ساز تحقق خودکنترلی است؛ مسئله ارزش و کرامت انسان است زیرا اگر انسان قدر و منزلت و جایگاه رفیع خود را بهتر بشناسد دیگر به امور پست و آلوده شدن به زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد و برعکس شخصی که برای خودش ارزش و منزلتی قائل نیست تن به هر ذلتی می‌دهد و چنین شخصی که خود از شر اعمالش در امان نیست؛ بالطبع دیگران نیز از شر او در امان نیستند: امام هادی (ع): «هر کسی که در نزد خودش پست و بی‌ارزش است پس تو از شر او در امان نباش» [۹] (ابن شعبه، ۱۳۸۲، ص ۳۶۲) امام علی (ع): «هر که شرافت و بزرگواری یافت، خود را از امور پست باز می‌دارد» [۱۰] (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، جلد ۲، ص ۲۰۳) امام علی (ع): «آنان که کرامت نفس دارند هرگز با ارتکاب گناه آن را پست و موهون نمی‌کنند» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، جلد ۲، ص ۲۱۰) اسلام برای انسان جایگاهی قائل است که در هیچ مکتب دیگری نظیر آن را نمی‌بینیم. قرآن به انسان گوشزد می‌کند که تو تکریم شده پروردگار عالم هستی و استعداد آن را داری که به مقامی بررسی که مسجود ملائکه شوی و در قرب خداوند به جایی بررسی که هیچ ملکی را توان آن نباشد: «و ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم و آنها را به مرکب بر و بحر سوار کردیم و از هر غذای لذیذ و پاکیزه آنها را روزی دادیم و بر بسیاری از مخلوقات خود برتری و فضیلت بزرگ بخشیدیم» [۱۱] (سوره اسراء، آیه

۷۰) بعلاوه دین اسلام با معرفی شخصیت‌هایی همچون رسول اکرم (ص)، امیرالمؤمنین (ع) و حضرت زهرا (س) و ائمه معصومین بعنوان جایگاه رفیع و ارزش و کرامت انسان‌ها را نشان می‌دهد و با دعوت انسان‌ها به تبعیت و در حقیقت مثل ایشان شدن، استعداد و مقام وجودی انسان را متذکر می‌شوند و این مسئله بسیار مهمی است و تأثیر زیادی بر شخصیت پیروان هر مکتب و گروهی دارد زیرا الگویی که هر مکتب و نحله‌ای برای انسان معرفی می‌کند در حقیقت نشان دهنده جایگاه و منزلت و ارزش انسان در نزد آن است و دین اسلام با ارائه نمونه‌های عملی انسان کامل و مقام خلیفه الله برای بشر بیشترین خدمت را به شخصیت انسانی کرده است. ۲-۲- تمهیدات عملی در زمینه خودکنترل مهم‌ترین عامل مؤثر در اعمال انسان، افکار و اعتقادات اوست از این رو است که دین اسلام اهمیت ویژه‌ای به مسئله تفکر و تعقل داده است زیرا آنچه در اسلام معتبر است اعمال اختیاری است که بر پایه شناخت و عقیده صحیح باشد و این شناخت است که نحوه عمل را مشخص می‌سازد در این زمینه تمهیداتی که در اسلام پیش‌بینی شده است را می‌توان بشرح زیر نام برد: ۲-۲-۱- لزوم شناخت عقاید اسلامی و ایمان به آن برای هر مسلمان هر شخص با گفتن شهادتین و پذیرش عقاید و احکام اسلام و یا مانند ما که از پدر و مادر مسلمان زاده شده‌ایم، مسلمان محسوب می‌گردد و در دایره حقوق اسلامی قرار می‌گیرد اما این تنها نقطه آغاز در یک سلوک عقلانی، عرفانی و شخصیتی در جهت شناخت، ایمان و عمل به معارف اسلامی و تکامل معنوی است. از این رو است که خداوند در جواب کسانی که مدعی ایمان شدند، به پیامبر خود می‌فرماید که به ایشان بگو که شما اسلام آورده‌اید اما هنوز این اسلام وارد قلوب شما نشده است و به آن ایمان نیاورده‌اید. از طرف دیگر بر هر مسلمانی واجب است که طالب شناخت دین باشد و در این مسیر گام بردارد. رسول خدا (ص) در این خصوص فرموده‌اند: «طلب علم بر هر مسلمانی واجب است» [۱۲] (کلینی، جلد ۱، ص ۳۰-۲-۲-۲- قرآن و نقش تذکری آن برای انسان‌برخی معتقدند کلمه انسان از ریشه نسیان به معنای فراموشی است. این بیان هر اندازه که صحیح یا غلط باشد اشاره به یکی از ویژگی‌های انسان یعنی فراموشی دارد که در جای خود لازمه زندگی بشری است اما از طرف دیگر اهمیت تذکر و یادآوری انسان را به مسائلی که لازمه حیات متعالی و هدفدار اوست نشان می‌دهد. از این رو است که خداوند در امر به پیامبر اکرم به تذکر دادن تأکید می‌فرماید و فلسفه نزول آیه‌های متعدّد، متذکر شدن انسان می‌باشد. اهمیت نقش تذکری قرآن به حدی است که خداوند از قرآن کریم تعبیر به ذکر و تذکره کرده است زیرا قرآن کریم سرمایه گران‌سنگ و جاودانی است که زیبایی‌های لفظی و معنوی آن انسان را به خود جذب می‌کند و با محکمترین براهین و شیواترین بیان به تعلیم معارف اسلامی و تذکر ارزش‌های انسانی می‌پردازد. ۲-۲-۳- کلام و سیره معصومین و ارشادات و ادعیه ایشان بعلاوه بر قرآن کریم بعنوان ثقل اکبر، پشتوانه گران‌سنگ دیگری که پیامبر اکرم در امت خود به امانت گذاشته است و تمسک به آن را ضامن هدایت و سعادت ابدی ایشان دانسته است، عترت و اهل بیت پیامبر اکرم است که در قالب احادیث و کلام و سیره ایشان برای ما به یادگار مانده است. همچنین دعاهای معصومین (ع) علاوه بر اینکه از بهترین وسایل ارتباط مستقیم با خداوند و اثرات عظیم آن است. در ضمن خود شامل تعلیم معارف اسلامی و تذکر به ارزش‌های اسلامی می‌باشد. علاوه بر کلام معصومین، سیره عملی ایشان بعنوان الگوی عملی، تأثیر بسزایی در نشر و تبلیغ ارزش‌های اسلامی دارد. زیرا اصولاً دعوت عملی به ارزش‌ها تأثیر بیشتری از دعوت زبانی دارد و کلام و سخن نیز در صورتی که ملازم با عمل شخص (یا گروه) گوینده باشد مؤثر خواهد بود و این عوامل در پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع) در حدّ اعلی موجود است و تاریخ زندگانی ایشان مملوّ از حکایاتی است که چگونه ایشان با سیره و روش زندگی خود انسان‌ها را دعوت به حق و ارزش‌های الهی نموده‌اند و حتی کسانی که بواسطه تبلیغات سوء، دشمن ایشان بوده‌اند پس از مشاهده کردار ایشان مجذوب گشته‌اند و هم اکنون نیز پس از گذشت قرن‌ها از تاریخی که مملوّ از دشمنی حق ستیزان بوده است که سعی در انکار و تحریف فضایل ایشان داشته‌اند؛ آنچه از سیره زندگی ایشان برای ما بر جای مانده است، الهام بخش معارف اسلامی و مبلّغ ارزش‌های الهی است. ۲-۲-۴- عبادات اسلامی و نقش آن در ایجاد خودکنترلیاسلام شامل مجموعه‌ای از عبادات است که بر شخص مسلمانی که به بلوغ عقلی و جسمی رسیده باشد



تکلیف می‌گردد که فلسفه آنها همانا یاد خدا و تذکر به اعتقادات اسلامی، تعمیق ایمان و تحقق و تحکیم ارزش‌ها در فرد و جامعه است. ثمره این عبادات در حقیقت ایجاد ملکه تقوا و به عبارت دیگر کنترل درونی و آگاهانه انسان بر اعمال خویشتن است. ۲-۲-۵- هماهنگی هدف‌های فرد و مدیریت در اسلامدر بررسی نظریه‌های رهبری ملاحظه کردیم که با هماهنگی هدف‌های کارکنان و سازمان و مدیریت سعی در ایجاد خودکنترلی در کارکنان شده است از اینرو به اقداماتی نظیر سهم کردن در سود سازمان، متوسل شده‌اند اما همان‌طور که در بحث سطوح اهداف انسان گفتیم ممکن است این اقدام‌ها باعث هماهنگی در سطوح پایین اهداف خود و سازمان شود اما این اهداف در سطوح بالاتر با هم تفاوت دارند که در شرایطی این تفاوت ممکن است به تضاد تبدیل شود علت آن را نیز باید فلسفه حاکم بر این نظریه‌ها بیابیم زیرا در این فلسفه مهمترین ارزش، منافع شخصی می‌باشد و حتی پرداختن به مسائلی همچون اخلاق، حقوق دیگران... در حقیقت در این راستا می‌باشد. بنابراین این تطابق و هماهنگی نمی‌تواند عمیق و پایدار باشد. در حالی که در نظام ارزشی اسلام، هدف غایی هر فرد فوق این منافع شخصی است در حقیقت چیزی که برای فرد مسلمان اهمیت دارد اطاعت امر خداوند و بندگی اوست که تنها راه سعادت دنیا و آخرت خود را در آن می‌بیند. «مرا پرستش کنید، این راه مستقیم است» [۱۳] (سوره یس، آیه ۶۱) در حقیقت این راهی است که انسان را به قرب الهی و کمال مطلوب می‌رساند و به کسب و کار و سود آوری مادی نیز در این چارچوب نگریسته می‌شود و بعنوان جزئی از زندگی بشر و در راستای این هدف اعتبار دارد. این مسئله بسیار مهمی است زیرا انسان، فطرت کمال خواهی نامحدود و سیری ناپذیری دارد حال اگر نظام فکری و فضای ارزشی او کمال را مافوق تکاثر مادی و مقام و شهرت در دنیا نشناسد بالطبع هر فردی در این رقابت قرار می‌گیرد و چون از طرف دیگر منابع دنیا چه از لحاظ ثروت مادی و چه مقام و قدرت محدود می‌باشد، تخالف و تراحم و اهداف افراد اجتناب ناپذیر می‌باشد. اما در دین اسلام هدفی را که برای انسان معرفی می‌کند خارج از چارچوب تنگ مادی و دنیایی می‌باشد در این حالت نه تنها اهداف افراد با یکدیگر تراحمی ندارد بلکه در یک راستا و جهت و مؤید هم می‌باشند. در این نظام ارزشی است که خدمت به خلق بعنوان بالاترین ارزش و بزرگترین عبادات در جهت قرب انسان به خداوند مطرح می‌شود و رفع حوائج مادی و معنوی انسان‌ها بعنوان نعمت الهی محسوب می‌شود و مال و ثروت دنیا و قدرت و مقام دنیوی ابتلا- و آزمایش الهی می‌باشد و قدرت و مقام تنها در صورت خدمت به خلق و احقاق حق، اعتبار دارد. بنابراین با توجه به اینکه اهداف سازمانی (سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی تا سازمان حکومتی) نیز در جامعه اسلامی باید لزوماً در جهت اهداف اسلامی و مطابق نظام ارزشی اسلام باشد، هماهنگی اهداف کارکنان، مدیریت و سازمان در بالاترین سطح ایجاد می‌شود. نتیجه‌گیرینظام ارزشی اسلام با تبیین نظارت الهی با ویژگی‌های ممتاز خود که تمامی ابعاد زندگی انسان را در بر می‌گیرد، با در نظر گرفتن زندگی ابدی برای انسان که جزای کامل اعمال انسان را امکانپذیر می‌سازد، با بیان تقوا و آثار آن بعنوان مهمترین عامل سعادت انسان، با تکریم انسان و اختیار و آگاهی او زمینه تحقق خودکنترلی در عالی‌ترین سطح در انسان را فراهم می‌سازد و از طرف دیگر تمهیدات عملی برای تذکر و گرایش به این ارزش‌ها و تحقق آثار آن (از جمله خودکنترلی) در دین اسلام ارائه شده است. البته تحقق این خودکنترلی در سطح سازمان و در جهت اهداف سازمانی منوط به هماهنگی اهداف سازمان با نظام ارزشی اسلام می‌باشد که این موضوع در جامعه اسلامی مفروض در نظر گرفته شده است. پی‌نوشت‌ها: \* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام ۱- Management by objectives - «وكان الله على كل شيء رقيباً» (سوره نساء، آیه ۱) و نیز ر.ک. (سوره احزاب، آیه ۵۲)، (سوره بقره، آیه ۹۶)، (سوره بقره، آیه ۱۱۰) و... ۳- «ولله ملك السموات والأرض وما فيهنّ و هو على كل شيء قدير» (سوره مائده، آیه ۱۲۰) و نیز ر.ک. (سوره تغابن، آیه ۱)، (سوره مائده، آیه ۱۷). ۴- «إن الله بالناس لرئوف رحيم» (سوره بقره، آیه ۱۴۳)، «من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها و من جاء بالسيئة فلا يجزي إلاّ مثلها و هم لا يظلمون» (سوره انعام، آیه ۱۶۰). ۵- «قل متاع الدنيا قليل و الآخرة خير لمن اتقى». ۶- «وما هذه الحياة الدنيا إلاّ لهو و لعب و إن الدار الآخرة لهي الحيوان لو كانوا يعلمون» (سوره

عنكبوت، آیه ۶۴). ۷- «إِنَّهُ يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يُعِيدُهُ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ بِالْقِسْطِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ شَرَابٌ مِنْ حَمِيمٍ وَعَذَابٌ أَلِيمٌ» (سورة يونس، آیه ۴). ۸- «يَوْمَ تَجِدُ كُلَّ نَفْسٍ مَّا عَمَلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُحْضَرًا وَمَا عَمَلَتْ مِنْ سُوءٍ» (سورة آل عمران، آیه ۳۰). ۹- «مَنْ هَانَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ فَلَا تَأْمَنْ شَرَهُ». ۱۰- «مَنْ كَرُمَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ لَمْ يَهْنُهَا بِالْمَعْصِيَةِ». ۱۱- «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا». ۱۲- «طَلَبَ الْعِلْمَ فَرِيضَةً عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ». ۱۳- «أَنْ أَعْبُدُونِي هَذَا صِرَاطٌ مُسْتَقِيمٌ». منابع و مآخذ: ۱. قرآن کریم. ۲. ابن شعبه، حسن بن علی، قرن ۴ ق (۱۳۸۲)، تحف العقول عن ال الرسول صلی الله علیه. التمهیص، قم: ذوی القربی. ۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، چاپ چهاردهم. ۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ۵. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، غرر الحکم و درر الکلم، ترجمه و شرح جمال‌الدین محمد خوانساری، تهران: دانشگاه تهران، ج ۲. ۶. صادقی‌پور، ابوالفضل (۱۳۵۳)، نظریه جدید سازمان، مدیریت و علم مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۷. کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب [بی تا]، اصول کافی، ترجمه و شرح جواد مصطفوی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اهلبیت علیهم السلام.

[http://www.isu.ac.ir/publication/Andesh-ye-Sadiq/Andesh-ye-Sadiq\\_۲۳/Andesh-ye-Sadiq\\_۲۳۰۲.htm](http://www.isu.ac.ir/publication/Andesh-ye-Sadiq/Andesh-ye-Sadiq_۲۳/Andesh-ye-Sadiq_۲۳۰۲.htm)

## نظارت بر عملکرد مدیران

در حاشیه دومین همایش ملی مدیریت عملکرد: تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژی های کسب و کار.

شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست.

عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثربخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهد که اگر بازخور مداوم ارائه شود، ارزیابی هایی مبتنی بر رفتار صورت بگیرد و ممیزین آموزش دیده به کار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد.

در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای به دنبال خواهند داشت.

بنابراین طراحی و اجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیرسیستم های کلان سیستم سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تاثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. باین اوصاف، باید ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و به روز برای مدیریت عملکرد باشیم.

به منظور ارائه دیدگاههای جدید در مدیریت عملکرد و بررسی نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف سازمانها و نیز مطالعه چگونگی به کارگیری و بومی سازی مدل‌های گوناگون مدیریت عملکرد در کشور، همایشی دو روزه از سوی جهاددانشگاهی واحد تهران گروه مدیریت و با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تالار الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

برگزار شد.

در این همایش که با حضور صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه مدیریت همراه بود. دیدگاهها و نقطه نظریات مربوط به مدیریت عملکرد در قالب مقالاتی مطرح شد که این مهم در چند کارگاه آموزشی نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمیکی از موضوعات مهم و مطرح در این همایش ارزیابی عملکرد از نگاه سیستمی بود که طی مقاله ای توسط آقای محمد رحمانی بیان شد. آقای رحمانی از دانشجویان دوره دکترای مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در شروع مقاله خود چنین آورده اند:

موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد، تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یک سری معیارهای مالی قابل مدیریت است. و دوم اینکه عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد - اگرچه به ظاهر، کننده کار است اما تنها جزیی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای یک سیستم، باید شرایط دیگر اجزای آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید.

مبانی مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد از دیرباز به عنوان عاملی مهم در اجرای استراتژی های شرکتها مطرح بوده است و غالباً در بیان استراتژی ها به شکل اهداف مالی مورد استفاده قرار می گیرد. از سویی در عملیات مختلف کسب و کار به کار گرفته می شود. این رویکرد به طراحی و به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در کسب و کار، در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. طی آن دهه مدیریت عملکرد تاکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است:

این تاکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن و اجرای استراتژی ها. در عکس العمل در برابر این «استدلال بجا» تعدادی از مدلهای کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدلها تا حد زیادی توجه محققین و محریان را به خود معطوف داشت. به عنوان مثال می توان به کارت امتیازی متوازن (KAPLAN AND NORTON) و EVA اشاره کرد.

بعد از طرح و به کارگیری مدلهای جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحب‌نظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است. این بدان معنی است که تدوین استراتژی ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است. یعنی کلیه بخشهای سازمان در این کار سهیم هستند. به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است. بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROI و RI تاکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است.

در عین حال تحقیقات تجربی نشان می دهد که سیستم های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری های متفاوتی داشته است. آقای رحمانی افزود، در تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می گیرد مانند همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود.

معیارهای مختلفی باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد که برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود. در یک سازمان حرفه ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیتهای حرفه ای مربوط بوده و پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد - از جمله بعد مالی

- برای تحقق اهداف مدیریت عملکرد که عبارتست از ارزیابی فعالیتهای صورت گرفته و هدایت آنها در مسیر مورد نظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، بلکه باید معیارهای ارزیابی عملکرد با این استراتژی ها همسویی داشته باشند. همچنین در طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد، نگرش سازمان و کشور مورد نظر در زمینه کسب و کار و ساختار صنعت آن نیز از عوامل تاثیرگذار می باشد.

الگوی تکاملی کارکنان یکی دیگر از سخنرانان این همایش آقای دکتر ایرج سلطانی مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه بود، که نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی را بیان داشتند وی سخنان خود را این گونه آغاز کردند: بهبود سازمان مستلزم بهبود مستمر کارکنان و بهبود شرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می سازد. دانش خمیرمایه اصلی سازمان دانش مدار است و این کارکنان توسعه یافته هستند که توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است تا برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به سازمانها کمک می کند تا برنامه توسعه کارکنان را استاندارد و نظام دار نمایند و کارکنان نیز در یک فرآیند تخصصی پرورش یابند، الگوی P-C.M.M می باشد. از طریق این الگو می توان برنامه های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل P-C.M.M تعهد و الزام اساسی به این دارد تا حیطه فرآیندهای کلیدی، بهبودها، خط مشی ها و روشهای مربوط به منابع انسانی در کل سازمان، صرف نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود.

شایان ذکر است که الگوی P-C.M.M یک چارچوب تکاملی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارایه می کند و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری موثر منابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید.

سازمان و فرهنگ مشارکتی الگوی تعالی قابلیت کارکنان (P-C.M.M) در یک فرایند حرفه ای کارکنان را رشد و توسعه می دهد و در حفظ و نگه داری منابع انسانی به سازمانها کمک می نماید تا بتوانند به سازمانی برتر و متعالی تبدیل شوند این کار از طریق بسترسازی برای بهبود نیروی انسانی در یک برنامه بهبود مداوم و مستمر، تجلی پیدا می کند. تعالی در مدل P-C.M.M بیانگر توانایی و قابلیت سازمان در بهبود دانش و مهارتهای نیروی کار خود و همسومونودن عملکرد با اهداف کسب و کار سازمان می باشد. الگوی تعالی پنج سطح دارد که نمایانگر پنج فرهنگ مختلف است و در رابطه با حیطه های مهمی نظیر جذب، توسعه، انگیزش، ارتقاء و آموزش، استعدادهای لازم را برای بهبود همسو، توسعه نرم افزارهای سازمان، توسعه محصول همه قابلیت بهبود فرایندهای سازمان را راهبری می نماید. الگوی تکامل قابلیت کارکنان در موارد زیر به سازمانها کمک می کند:

- مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انسانی. - راهبری برنامه توسعه مستمر منابع انسانی. - تعیین اولویتها برای مداخله فوری. - یکپارچه سازی و توسعه منابع انسانی با بهبود فرایندها. - ایجاد فرهنگ مزیت مهندسی نرم افزار. براین اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیطه فرایندهای کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط مشی ها و روشها، در کل سازمان بدون در نظر گرفتن حیطه عملکردی هر بخش و یا هر واحد، نهادی شوند در این رهگذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می کند و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیتها تشویق و ترغیب می گردد.

ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان به طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می توان در مولفه های زیر خلاصه نمود:

۱ - مفهوم تعالی قابلیت که شامل سطوح زیر می باشد:

سطح ۱: شروع که در این سطح توجه دهی به منابع انسانی است. سطح ۲: قابلیت تکرار که در آن توجه به یکپارچگی در منابع انسانی مورد نظر است. سطح ۳: مبانی تعیین شده که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیتهای کارکنان است. سطح ۴: مدیریت کردن که

در آن تمرکز بر تیمهای کاری شایسته است. سطح ۵: بهینه سازی که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است. ۲- توسعه قابلیت‌های کارکنان: تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار). شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می شود. قابلیت‌های ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارتهای لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می نماید. در سطح اداره شده، مربیان افراد یا تیمها را برای توسعه ارشاد و هدایت می کنند و سرانجام در سطح بهینه سازی، کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه های فردی لیاقتها و شایستگیهای خود را توسعه می دهند. فرایند سلسله مراتب آقای محمدجواد سلجوقی مدیر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان و خانم فرانک حسین زاده سلجوقی، عضو هیات علمی دانشگاه، طی مقاله ای بر کاربرد توأم روش فرایند سلسله مراتبی و تحلیل پوشش داده ها در ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات عمومی تاکید کردند. در مقاله این دو کارشناس چنین آمده است:

ایران اولین کشور آسیایی است که در سال ۱۳۲۷ شروع به برنامه ریزی اقتصادی کرده اما با وجود صرف زمان و هزینه های کلان هنوز موفق به صنعتی شدن و رسیدن به اهداف توسعه مورد نظر خود نشده است. صاحب نظران معتقدند که تنگناهای اداری مهمترین عامل موفقیت برنامه ها بوده است. بعد از انقلاب، دولت جمهوری اسلامی ایران با تجدید نظر در برخی از مقررات دولتی سعی نمود محیط سالمی برای تشکیلات دولتی پدید آورد، اما با گسترش فعالیتهای دولت و تاسیس نهادها و سازمانهای جدید اقتصادی بویژه افزایش دخالت دولت در زندگی اقتصادی حجم و قدرت بوروکراسی افزایش بیشتری پیدا کرد و سازماندهی تشکیلات دولتی نیز دشوارتر شد.

ارزیابی عملکرد چه در کل نظام اداری و چه در زیر سیستمهای آن علی رغم درک اهمیت آن توسط مدیران، شاید به دلیل پیچیدگی کمتر مورد توجه واقع شده است، که ساده کردن در عین دقیق بودن، کمک شایانی در عمومیت بخشی آن می کند. ارزیابی عملکرد بر اصول: اقتصادی بودن عملیات و کارایی استوار است. اصل اقتصادی بودن عملیات، صرفه جویی اقتصادی و استفاده بهینه از منابع و امکانات جهت تولید یا ارائه خدمت است. از این رو در مفهوم اقتصادی بودن، قیمت تمام شده در فرایند تولید کالا و خدمت و ارائه آن به جامعه حائز اهمیت است ولی از آنجا که در خدمات عمومی هدف، کسب سود نیست، این اصل، کاربرد محدودی دارد. اما در اصل دوم یعنی کارایی، ارتباط میان داده ها و ستاده است که با افزایش ستاده در مقابل داده عملکرد بهبود می یابد. بنابراین، معیارهای کمی و قابل اندازه گیری، اساس سنجش کارایی به شمار می آید.

امروز کمترین تردیدی نسبت به وجود اصل نظام ارزیابی عملکرد از سوی نظریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت و سیاستگذاران وجود ندارد این امر تاحدی جدی است که بسیاری از صاحب نظران وجود یا عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد موثر و کارآمد را با حیات و مرگ سازمان در ارتباط مستقیم می دانند.

دستگاههای اجرایی و سایر موسسات فعالیتهای گوناگون و گسترده ای به عمل می آورند که در صورت وجود ارزیابی منظم و مستمر از فعالیتهای خود می توانند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در جهت بهبود عملکرد یا حتی بازنگری ماموریتها و تجدید اهداف، اقدام نمایند.

هرچند تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد به هر دلیل نظامی کارا و موجه تدوین نگردیده است ولی درباره ضرورت و لزوم آن هم متفق نظرند که در همین ارتباط قانون برنامه و بودجه کشور مصوب ۵۱/۱۲/۱۵ در بند هشتم از ماده پنجم ارزشیابی کارایی و عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیر را از وظایف آن سازمان بر می شمرد و اداره ای نیز به همین منظور تشکیل شده است که با اصلاحیه های انجام شده در قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۵۳ این وظیفه از وظایف سازمان برنامه و بودجه حذف و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد. پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری

و استخدامی و تشکیل سازمان جدید این وظایف به سازمان مدیریت و برنامه ریزی محول شد.

از سوی دیگر تحول در نظام اداری چنان مورد توجه بوده است که مجلس در برنامه های اول و دوم دست دولت را برای ایجاد تحول به طور کامل باز گذاشت، اما چرا این تلاشها علیرغم تلاشهای فراوان به نتیجه نرسیده است، خود موضوعی پیچیده و قابل بررسی می باشد.

در برنامه های تحول در نظام اداری وظیفه بررسی، تنظیم و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی مصوب هیات وزیران در آبانماه ۱۳۸۱ به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور محول شد از طرفی شناخت مشکلات اساسی در جهت گیریها و سیاستهای حاکم بر اداره بخش آموزش عالی و ارائه پیشنهادها مناسب مدیریتی برای ارتقای بهره وری این بخش پیش بینی گردیده است که توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به صورت مشترک سپرده شود.

مروری اجمالی بر اهم تحولات نظام اداری طی ۲۳ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان می دهد سازوکاری مناسب برای نظارت بر عملکرد تعبیه نشده است و نظارتهای موجود فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش می باشد که به عنوان یک مانع در روند فعالیت مدیران تلقی می شود.

سخنرانان در ادامه می افزایند، سازمان اداری نوین کشور دارای تاریخچه ای طولانی بوده و از ویژگیهای خاصی برخوردار است. این ویژگیها خود عمدتاً ناشی از عوامل بنیادی مانند جامعه سنتی در حال تحول ایران، انقلابات اجتماعی - سیاسی قابل توجه در جامعه، وسعت جغرافیایی کشور، تمرکزگرا بودن حکومت، استراتژیک بودن موقعیت جغرافیایی - سیاسی جامعه، برخورد عمدتاً تقلیدگرایانه مصلحان اداری کشور، تحولات نوسازی (گسترش نظام آموزش و پرورش، گسترش شهرنشینی، زیربناسازی جدید ارتباطی و...) نفتی بودن منابع درآمدی دولت، تحولات یکباره در حجم درآمدها و منابع بودجه، هریک به نوبه خود سازمان اداری کشور را در جهتی خاص متحول کرده اند و در نهایت مجموعه ای بزرگ و پیچیده در عین حال ناسازگار در این زمینه به وجود آورده اند.

در این سازمان اداری نوین، ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی از دو منظر حائز اهمیت است. نخست اینکه خود عضوی از مجموعه نظام اداری است پس نمی تواند از معضلات آن برکنار باشد و دوم از آنجا که می تواند تحول آفرین نظام اداری موجود باشد قابل اهمیت است.

مروری بر ادبیات و تاریخچه‌ها زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه‌های مختلفی از شیوه های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومتهای مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد.

دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زیادتری گردیدند و حق به مردم و وظیفه بر گردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت.

امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می شود. مثلاً نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند اندازه گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست. صاحب نظران مدیریت، اندازه گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند:



۱- اندازه گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. ۲- اندازه گیری عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی می باشد.

۳- اندازه گیری عملکرد دولت روشی است برای پاسخ به این پرسش که آیا انتظارات با عملکرد دولت تطابق دارد یا خیر؟

۴- ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی.

۵- فرایند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی صورت می گیرد. در صورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد بخصوص در بخشهای دولتی، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای دولت و یا سازمان موضوع ارزیابی حاصل خواهد شد:

- توسعه فرایند هدف گذاری صحیح؛- تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)؛- بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛- استفاده بهینه از منابع، بخصوص منابع انسانی سازمان؛- ارتقای توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن؛- تصمیم گیری دقیق تر مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛- افزایش مشارکت جامعه با مجموعه دولت به واسطه آگاهی آنها از عملکرد دولت. این گزارش در پایان خاطرنشان می سازد که افزایش مشارکت کارکنان در امور و در نهایت نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه موجب بهبود عملکرد فرد، سازمان و در نهایت جامعه خواهد شد. در تمامی متون، موضوع کارایی و بهره وری به عنوان یک روش مفید حتی به لحاظ کیفی نیز نظر صاحب نظران را به خود معطوف داشته است. ارتباط آموزش با بهبود عملکرد بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی نیروی انسانی سازمانها محور سخنرانی خانم مینو سلسله بود که در این همایش مطرح شد. خانم سلسله در این باره اعتقاد دارد: در دنیای فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟ اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز می باشد. در واقع آموزشهای اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را در پی دارد.

البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، موثر هستند.

وی افزود، وروم (VROOM) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استریز (STREES)، پرتز (PORTER) و بیگ لسی (BIGLEY) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:

$(F(M' A' O)) =$  عملکرد یعنی عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی و فرصت. که توانایی مساوی است با (مهارت دانش) و انگیزش برابر است با (نگرش موقعیت) و عملکرد انسانی مساوی است با (انگیزش توانایی) در نهایت عملکرد سازمانی از حاصل ضرب:

(فرصت منابع عملکرد انسانی) بدست می آید.

حال برای بررسی بهتر عوامل تاثیرگذار، به ترتیب از کل به جزء می رویم:

عناصر عملکرد سازمانی عبارتند از: فرصت، منابع و عملکرد انسانی عناصر عملکرد انسانی شامل انگیزش و توانایی است و مهارت

و دانش، عناصر مهم توانایی می باشند.

خانم سلسله در بخش دیگری از مقاله خود به تشریح عناصری چون مهارت، دانش و نگرش پرداخت و آنها را این گونه بیان کرد: رابرت کاتر مهارت‌های مورد نیاز مدیران یک سازمان را به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. او معتقد است که ارتقای مهارت های سه گانه مدیریت تا حد زیادی در گرو آموزش است.

در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند.

در جدول سلسله مراتب دانش می خوانیم: دانش، اطلاعاتی است که افراد از آن استفاده می کنند و اطلاعات داده هایی است که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد و در نهایت داده ها حقایق و سبب های محیط اطراف ما می باشند. نتیجه اینکه، آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند سبب افزایش توانایی و در نتیجه بهبود عملکرد فرد و سازمان شود. وی نگرش را شیوه نسبتاً پایداری می داند که فرد در راه اندیشیدن یا رفتار کردن در برابر هر مسئله به کار می گیرد. نگرش حالتی روانی و روان شناسانه عصبی، مبتنی بر تجربه است که تاثیری پویا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه ای ویژه در برابر برخی از اشیاء و وضعیت ها می سازد. تفاوت نگرش با عقیده در این است که نگرش در یک سطح عمیق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسیار زیادی را نمایان می سازد. نگرشها زیر لایه عقاید و دیگر کردارهای شکل گرفته و رسمی شده هستند. ارج نهادن ها، و استدلالها با گوناگونی فراوان شان، امیدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهای انسانی از لحاظ تحول تا حد زیادی به رویدادهایی وابسته اند که یادگیری نامیده می شود. به همین دلیل است که برنامه آموزشی می تواند، با ایجاد یک نگرش مثبت سبب ارتقای عملکرد فرد شود. عملکرد سازمانی تحقیق هایی که در طی سالهای متمادی انجام شده است نشان می دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد: ۱- فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود. ۲- فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خشنود کننده نمی یابند. ۳- فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است. ۴- مداخلات بیرونی: سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع مورد نیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت.

درواقع، بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که از طریق پیدا کردن شیوه های جدید کار کردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد.

\*تدبیر

## نظارت و کنترل در مدیریت آموزشی

پروین صفوی نیا چکیده نظارت و کنترل از جمله وظایف مهم مدیران آموزشی است که میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه گیری می کند و سبب تشخیص به موقع انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی یا تغییرات در سازمان می شود. فراگرد کنترل شامل ۴ مرحله زیر می باشد: ۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه گیری فعالیت‌ها (۲) نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه گیری آنها (۳) مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها (۴) اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد. کنترل در سازمان‌ها به ۳ نوع کنترل مقدماتی کنترل همگام عملیات و کنترل نهایی طبقه بندی می شود. پیچیدگی وظایف و انتظارات کارکنان در سازمان‌ها نیاز به کنترل و نظارت را امری اجتناب ناپذیر می سازد و تحقیقات مختلف نشان می دهد که یکی از نیازهای



آموزشی مدیران نیاز به افزایش توانایی در زمینه‌ی نظارت و راهنمایی تعلیماتی است و لازم است که نظارت معلم محور یا بالینی جایگزین نظارت سنتی و متداول شود. در نظارت معلم محور، ناظر (مدیر) و معلم هر دو در جریان نظارت مشارکت و تعامل پهلوی به پهلوی دارند و هدف از این نوع نظارت دادن بازخورد مناسب به معلمان در زمینه‌ی وضعیت فعلی آموزش رشد مهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی تشخیص و حل مشکلات کلاس درس و ایجاد نگرش مثبت در معلمان به نظارت و... است این نوع نظارت شامل سه مرحله‌ی جلسه‌ی تبادل نظر طرح ریزی جلسه‌ی مشاهده و جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد می‌باشد. برای انجام دقیق نظارت ثمربخش مدیر باید اطلاعاتی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و آمادگی مدیریت و سازماندهی کلاس روش‌های تدریس کیفیت یادگیری و... به دست آورد و لازم است این اطلاعات به موقع و دقیق باشد. نقش نظارتی مدیران آموزشی در ابعاد وظایف اداری و وظایف برنامه‌ریزی تحصیلی وظایف آموزشی تقسیم و مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقدمه امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت به لحاظ وسعت ارتباطات قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت‌های استفاده از تجهیزات بسیار دشوار شده است لذا توجه به مدیریت آموزشی و تقویت مهارت‌های مدیران سبب بهبود شرایط کار، افزایش رضایت خاطر کارکنان از مدیر، هماهنگی ساختن تلاش‌ها در شکل دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه‌ی کارکنان و آمادگی برای شکوفایی خلاقیت نوآوری و تحرک کاری کارکنان می‌شود. یکی از وظایف مدیران آموزشی نظارت و کنترل جریان و رویدادهای سازمان است که توانایی مدیر در این زمینه می‌تواند سازمان را در رساندن به اهدافش موفق سازد، چرا که کنترل و نظارت مشخص می‌کند که اقدامات و فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت هدف‌ها و مطابق با موازین پیش‌بینی شده است از آنجایی که سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است اهمیت نظارت و کنترل در سازمان‌ها آشکارتر می‌شود و لازم است متناسب با این تغییرات فنون و روش‌های جدید نظارتی جایگزین روش‌های سنتی و متداول نظارت شود. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی موجود در آن نظارت داشته باشند: بررسی میزان دست‌یابی به اهداف علمی اخلاقی تربیتی اجتماعی فرهنگی اقتصادی از اهم وظایف مدیران آموزشی است هم‌چنین بررسی انگیزش دانش‌آموزان و معلمان و حدود رضایت شغلی آنان نظارت بر رعایت نظم و قوانین و مقررات روش‌های تدریس کیفیت یادگیری و... از جمله وظایف مدیران آموزشی است که در حیطه‌ی کنترل و نظارت جای می‌گیرد. در این مقاله سعی شده است که فراگرد کنترل و نظارت نظارت معلم محور (بالینی چرخه‌ی نظارت و نقش نظارتی مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد. تعریف کنترل ۶۸) فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران راقدر می‌سازد که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یا تغییرات لازم را به عمل آورند (علاقه‌بند، ۱۳۷۹، ص ۳۲). هم‌چنین ایشان فراگرد کنترل را شامل چهار مرحله می‌داند: (۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها (۲) نظارت عملکرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها (۳) مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین شده (۴) اقدام برای تصحیح عملکردها. هدف‌ها و ملاک‌ها سنجش عملکردها مقایسه عملکردها با ملاک‌ها اصلاح یا تغییر انواع کنترل فراگردهای کنترل در سازمان را می‌توان تحت سه عنوان زیر طبقه‌بندی کرد. (۱) کنترل مقدماتی یا پیشگیر (۶۹): این نوع کنترل می‌کوشد تا از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند و معمولاً قبل از انجام عملیات جاری سازمان صورت می‌گیرد. (۲) کنترل همگام عملیات (۷۰): این نوع کنترل در حین عملیات سازمان صورت می‌گیرد و برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری و برنامه طبق موازین پیش‌بینی شده اجرا می‌شود، انجام می‌شود. (۳) کنترل نهایی یا بازخوردی (۷۱): این نوع کنترل بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است و به این منظور صورت می‌گیرد که انحرافات احتمالی را پس از وقوع تشخیص داده و اصلاح کند (همان منبع). تفاوت نظارت (۷۲) و کنترل اصطلاحات کنترل و نظارت معمولاً به طور مترادف به کار گرفته می‌شود. این دو اصطلاح

دارای معانی متفاوتی هستند، ولی کاملاً به هم مربوط و وابسته‌اند. نظارت و کنترل یعنی < بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع مطلوب و تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان آموزشی (میرکمالی ۱۳۸۳، ص ۲۹۷) تعریف فوق از دو قسمت تشکیل شده است قسمت اول کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است که نظارت نامیده می‌شود و قسمت دوم به معنی بازگرداندن سیستم آموزشی به شکل درست و مطلوب آن از طریق کارهای تصحیح‌کننده که یک جریان عملیاتی و اجرایی است نظارت مهم‌تر و مقدم بر کنترل می‌باشد، زیرا نظارت یک امر مشاهده‌ای و پژوهشی است برای یافتن انحرافات و چنانچه انحرافی مشاهده نشود، نیاز به کنترل نیست لذا با نظارت درست دقیق و مستمر نیاز به اعمال کنترل نخواهد بود. اهمیت کنترل و نظارت از آنجایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است اعمال کنترل و نظارت ضروری است به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که اهداف متعددی در آن دنبال می‌شود و پیچیدگی در آموزش و تدریس در آن بیش از هر سازمان دیگری به چشم می‌خورد. البته کنترل غالباً معنای ضمنی نامطلوبی دارد که به نظر می‌رسد آزادی فرد را تحدید می‌کند و بیشتر معلمان از اینکه بر آنان نظارت کنند چندان دل خوشی ندارند و همواره به صورت تدافعی به نظارت عکس‌العمل نشان می‌دهند. ولی تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی مسأله‌ای است که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند، آن را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به وجود آورند، به عبارت دیگر باید مدیران را در زمینه‌های نظارتی و هدایت معلمان آموزش داد. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران در این زمینه به آموزش و کسب دانش نیاز دارند. اولیوا (۷۳) (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که حرفه‌ی مدیر به عنوان رهبر آموزشی به صورت یک حرفه‌ی دو بعدی در آمده است به این معنا که مدیران مدارس امروز باید راهنمایی آموزشی را در اولویت کار خود قرار دهند و در ارزش‌یابی عملکرد معلمان برای تصمیم‌گیری‌های اداری از کار خود مهارت نشان دهند. آنان برای انجام این کار به گونه‌ی مؤثر به آموزش در زمینه‌ی فنون نظارتی نیاز دارند. هیز (۷۴) و دیگران (۱۹۹۶)، جانسون و اسنایدر (۷۵) (۱۹۹۰)، لین و یومینگ (۷۶) (۱۹۹۵)، در تحقیقات و مقالات خود اشاره کرده‌اند که نیاز مدیران مدارس به فنون نظارت و راهنمایی کاملاً مشهود است و معتقدند که این امر باعث افزایش اثربخشی مدیران می‌شود (احمدی ۱۳۸۱). در ایران نیز تحقیقاتی در زمینه‌ی نظارت و راهنمایی تعلیماتی انجام گرفته است از جمله پژوهش عباسی (۱۳۷۷) که در مدارس راهنمایی انجام شده نشان می‌دهد که عدم اعمال نظارت و راهنمایی به عنوان یک کمبود و مشکل در نظام آموزشی باید مورد توجه مسؤولان قرار گیرد. فلاح سلوگلابی (همان منبع) لزوم توجه به بهبود کیفیت مهارت‌های تدریس را برای ناظران و راهنمایان تعلیماتی به شدت مورد تأکید قرار داده است و پیری (همان منبع نیز اشاره کرده که عدم توانایی نظارت و راهنمایی در سیستم آموزشی کشور، سبب بروز مشکلات آموزشی شده و آموزش در زمینه‌ی نظارت و راهنمایی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است احمدی (۱۳۸۱) در بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه‌ی نقش‌های نظارتی به این نتیجه رسیده است که مدیران مدارس در هر یک از نقش‌های نظارتی از جمله طراحی آموزش و تدریس که شامل نوشتن اهداف رفتاری نظام‌مند کردن تدریس روش‌های تدوین طرح درس و برنامه‌ریزی و سازماندهی تدریس و اجرای آموزش که شامل راه‌های تدریس اثربخش انتخاب و استفاده بهینه از منابع اصلی و فرعی آموزش راه‌های ایجاد انگیزه و انتخاب راهکارهای متنوع تدریس و یادگیری مشارکتی و ارزشیابی آموزش که شامل طراحی انواع سؤال‌های امتحانی استفاده صحیح از فنون امتحان ارائه بازخورد مناسب و به موقع به دانش‌آموزان، اداره‌ی کلاس و حفظ نظم علل شناخت مشکلات رفتاری دانش‌آموزان و راه‌های پیشگیری و اصلاح رفتاری و... است دچار مشکل هستند و بیش از حد متوسط در تمام این زمینه‌ها نیاز به آموزش دارند و لذا طراحی یک نظام آموزشی برای ارتقای عملکرد مدیریت سازمان آموزشی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است گستره‌ی نظارت مدیران در مدارس مدیران مدارس از جهات مختلفی باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی خود نظارت داشته باشند، از جمله میزان

دست‌یابی به اهداف آموزشی نظارت بر توان تخصصی معلمان روش‌های تدریس روابط با دانش‌آموزان حدود رضایت شغلی معلمان میزان انگیزش دانش‌آموزان نظارت بر رعایت نظم و قوانین و مقررات رعایت نظافت و... که برای انجام یک نظارت موفق و ثمربخش نیاز به کسب اطلاعات ضروری است بنابراین مدیران آموزشی باید در موارد زیر اطلاعات کافی داشته‌باشند: (۱) کسب اطلاعات در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و آمادگی که شامل اطلاعاتی در زمینه‌ی انتظارات دانش‌آموزان منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها، هماهنگی مراحل برنامه‌ها و سطوح مختلف توانایی‌ها و موفقیت بر آنهاست (۲) کسب اطلاعات در زمینه‌ی مدیریت و سازماندهی کلاس اطلاعاتی در ارتباط با منابع در دسترس و میزان توانایی دانش‌آموزان در استفاده از منابع کیفیت و چگونگی فعالیت‌های دانش‌آموزان در استفاده از منابع (۳) کسب اطلاعات درباره‌ی روش‌های تدریس اطلاعاتی راجع به سازماندهی و تنظیم زمان تدریس به کارگیری روش‌های خلاقیت و پژوهش و تجربیات یادگیری (۴) کسب اطلاعات درباره‌ی روابط با دانش‌آموزان که شامل اطلاعاتی راجع به نحوه‌ی برخورد معلم با دانش‌آموزان و میزان تماس و ارتباط دانش‌آموزان با معلم می‌شود. (۵) کسب اطلاعات درباره‌ی کیفیت یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان اطلاعاتی در ارتباط با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان انتظارات معلمان از دانش‌آموزان، توان‌شفاهی و عملی دانش‌آموزان (۶) کسب اطلاعات درباره‌ی چگونگی نگهداری سوابق دانش‌آموزان در این زمینه اطلاعاتی درباره‌ی روش‌های جمع‌آوری سوابق میزان امکان‌پذیری برنامه‌ریزی از روی سوابق نیاز است (میرکمالی ۱۳۸۱).

مدیران آموزشی برای نظارت اثربخش باید اطلاعات خود را از کانال‌های مختلفی از جمله ارتباط با دانش‌آموزان و معلمان و اولیا و نشست‌های رسمی و غیررسمی با آنان به دست آورند. راه دیگر کسب اطلاعات مشاهده مستقیم از طریق دورزدن در مدرسه حضور در کلاس مشاهده‌ی بازی و کار دانش‌آموزان استفاده از معلمان راهنما در کلاس تعیین نماینده در کلاس از بین دانش‌آموزان گفت و شنود با آنان تهیه صندوق پیش‌نهادها، استفاده از جلسه‌های شورای دبیران و طرح و بررسی مشکلات در این جلسه‌ها، تهیه‌ی پرسشنامه‌های مخصوص که معروف به ارزشیابی معلم هستند. نتیجه‌ی امتحان‌ها و آزمون‌ها نیز راه دیگری برای کسب اطلاعاتند. در جمع‌آوری اطلاعات باید به این نکته توجه نمود که اطلاعات ناقص و یا اطلاعات زیاد ولی نادرست نتایج زیان‌باری به همراه دارد. اطلاعات باید دقیق و به موقع باشد. اطلاعات باید موقعی تهیه و در دسترس قرار گیرد که بتوان با کم‌ترین هزینه و انرژی اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورد. نظارت و کنترل مؤثر باید به جنبه‌های کمی و کیفی و همچنین به جنبه‌های مثبت و منفی مسائل توجه داشته‌باشد. نظارت کلینیکی (۷۷) (معلم‌محور) قبل از توصیف نظارت معلم‌محور لازم است اشاره‌ای به نظارت متداول و سنتی در سیستم آموزشی داشته‌باشیم نظارت سنتی و متداول که اغلب معلمان به آن واکنش منفی نشان می‌دهند. در این نوع نظارت ناظر که معمولاً مدیر است فرآیند نظارت را به منظور ارزشیابی از عملکرد معلم انجام می‌دهد. دستور این نوع ارزشیابی توسط قانون هیأت آموزشی در محل یا وزارت آموزش و پرورش انجام می‌گیرد. این نوع نظارت با ارزشیابی همسان تلقی می‌شود و معلمان احساس می‌کنند که مورد ارزشیابی واقع می‌شوند و به‌ویژه هنگامی که ارزشیابی‌های منفی امنیت شغلی آنان را به خطر می‌اندازد، مضطرب می‌شوند. بنابراین معلمان به این گونه نظارت واکنش منفی نشان می‌دهند. مسأله دوم این است که این نوع نظارت به لحاظ نیاز ناظر به وجود می‌آید نه نیازی که معلمان احساس می‌کنند. در این نظارت ناظر ممکن است بدون اطلاع قبلی در کلاس معلم حضور یابد تا ناظر جریان‌ات کلاس باشد و عملکرد معلم را از نزدیک مشاهده کند، معلم اطلاعی ندارد که ناظر چه چیزی را مشاهده و ارزشیابی می‌کند. آیا ناظر علاقه‌مند به پاکیزگی کلاس است... یا به هدف‌ها و شیوه‌ی تدریس و یا شاید میزان کنترل کلاس علاقه‌مند است... یا اینکه ناظر برنامه‌خاصی جهت اینکه چه چیزی را مشاهده یا ارزیابی کند، نداشته‌باشد. نتیجه این نوع نظارت این است که مشاهده‌ی کلاس غیر منظم بسیار ذهنی و نامفهوم جلوه می‌کند و نیز ممکن است معلم فرصتی جهت مذاکره با ناظر در رابطه با دانسته‌های مشاهده‌شده و معیارهای ارزیابی به کار رفته نداشته‌باشد. این نوع نظارت بازتابی از نقش تاریخی ناظران به‌عنوان بازرسان مدرسه است نظارت معلم‌محور (بالینی) اشاره به نظارتی دارد که جنبه‌ی تعاملی داشته‌باشد

و به جای قدرت متمرکز بر یک فرد (ناظر)، مردم سالار و معلم محور باشد. رابرت گلدهامر (۷۸) معنای نظارت معلم محور را چنین تعریف می‌کند: برقراری مشاهده از نزدیک مشاهده جزء به جزء اطلاعات تعامل بین معلم و ناظر و تمرکز و توجه به یک رابطه‌ی صمیمانه حرفه‌ای (اچسون و همکاران ترجمه بهرنگی ۱۳۸۰، ص ۳۳). نظارت معلم محور، ارزشیابی معلم را در صورتی ضروری می‌داند که معلم یا ناظر در جریان آن مشارکت نمایند. اما تأکید عمده‌ی نظارت معلم محور، بر رشد و تکامل حرفه‌ای معلم است و هدف اساسی این است که نظارت به اعمال روش‌های صحیح آموزشی به معلم کمک نماید و در نهایت منجر به بهبود کیفیت آموزشی در مدارس گردد. چرخه‌ی انجام نظارت معلم محور نظارت معلم محور الگویی از نظارت است که شامل سه جنبه‌ی زیر است (همان منبع ۱۳۸۰ (۱) جلسه تبادل نظر برای طرح‌ریزی این جلسه اغلب به تصمیم مشترک معلم و ناظر جهت گردآوری اطلاعات مبتنی بر مشاهده منجر می‌شود. به عنوان مثال اگر معلمی احساس کند که علاقه‌مندی و رغبت دانش‌آموزان قوی در کلاس کاهش یافته است می‌تواند در جلسه‌ی تبادل نظر برای طرح‌ریزی به فرضیه‌هایی برسد، مثلاً- شاید اکثر اوقات خود را صرف دانش‌آموزان ضعیف کرده و شاید معلم و ناظر به این نتیجه برسند که رفتارهای کلامی معلم می‌تواند این مشکل را حل کند. (۲) مشاهده اطلاعاتی که از جنبه‌های مختلف عملکرد معلم در کلاس به دست می‌آید، بسیار اندک است در سایر مشاغل از جمله طب تجارت ورزش و... شاخص‌هایی برای مشاهده وجود دارد که می‌تواند مستقیم کیفیت عملکرد را منعکس کند. برای معلمان نیز ضروری است که شاخص‌هایی در نظر گرفته شود تا عملکرد او دقیق‌تر و عینی‌تر مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است که تا میان معلم و مدیر روابط مطلوب برقرار نگردد و معلم خود را در حضور مدیر آسوده و آرام نیابد، مدیر نباید از کلاس درس معلم بازدید به عمل آورد، پس از اینکه این تفاهم احترام‌آمیز و همراه با دوستی میان آنان برقرار شد، مدیر می‌تواند ترتیبی دهد که معلم بداند هرگاه به یاری و کمک مدیر نیاز داشته باشد، زمینه‌ی یاری و کمک به او فراهم است (وایلز، ۱۳۷۷). یکی از راه‌های مشاهده‌ی معلمان استفاده از نوار ویدیویی است (۳) جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد: در این جلسه معلم و ناظر به اتفاق هم اطلاعات حاصل از مشاهده را واریسی می‌کنند. مثلاً- معلم با مشاهده‌ی نوار ویدیویی عملکرد خود به این نتیجه می‌رسد که به چه میزان در کلاس صحبت می‌کرده است یا قدرت بیان او متناسب با کلاس بوده است یا نه هنگامی که معلم در جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد شرکت می‌کند تشکیل جلسه‌ی مبادله‌ی نظر برای طرح‌ریزی را مناسب می‌یابد و معلم و ناظر به این نتیجه می‌رسند که برای طرح یک برنامه‌ی بهبود ورشد، مشارکت بیشتری نمایند. اهداف نظارت معلم محور هدف از نظارت معلم محور را می‌توان در اهداف اختصاصی زیر بررسی کرد: (۱) دادن بازخورد مشخص از وضعیت فعلی آموزش به معلمان آنچه معلمان انجام می‌دهند با آنچه که فکر می‌کنند انجام می‌دهند، متفاوت باشد. به عنوان مثال بسیاری از معلمان فکر می‌کنند که دانش‌آموزان را به‌ابراز نظر و عقیده‌ی خود تشویق می‌کنند. ولی وقتی که مطالب ضبط شده‌ی خود را گوش می‌دهند، متوجه میزان وقتی را که خود به تنهایی در کلاس صحبت می‌کنند و کلاس را در اختیار دارند، می‌شوند. (۲) تشخیص و حل مشکلات کلاس درس اکثر اوقات معلمان قادرند تفاوت بین آنچه انجام می‌دهند و آنچه باید انجام دهند را به تنهایی دریابند و هم‌چنین دانش‌آموزان نیز گاهی اوقات می‌توانند مشکلات یادگیری خود را تشخیص دهند ولی در پاره‌ای از موارد معلمان و دانش‌آموزان نیاز به حضور ماهرانه‌ی ناظرانی دارند که آنان را در تشخیص مشکلات یاری دهد. (۳) کمک به معلمان برای رشد مهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی یک ناظر ماهر کسی است که از اطلاعات به دست آمده از مشاهده و جلسه‌های تبادل نظر معلم محور برای کمک به رشد الگوهای پایدار رفتاری معلمان (راهبردها) استفاده کند. این راهبردها در ارتقای یادگیری انگیزش دانش‌آموزان و اداره‌ی کلاس مؤثر است (۴) ارزیابی معلمان برای ارتقا، ترفیع رسمی شدن و... گرچه در نظارت معلم محور تأکید بر رشد حرفه‌ای معلم است لکن می‌توان از اطلاعات گردآوری شده از طریق مشاهده کلاسی و مشاهده‌ی منظم به عنوان اساسی برای ارزشیابی شایستگی معلم استفاده کرد. (۵) کمک به معلم در ایجاد نگرش مثبت درباره‌ی رشد مداوم و حرفه‌ای معلمان نیاز دارند که به عنوان افراد حرفه‌ای به خود بنگرند و این تا حدودی

به معنای پرداختن به رشد و پرورش مهارت خود به عنوان یک تلاش حرفه‌ای دراز مدت است ناظر معلم محور می‌تواند این جنبه از حرفه گرایی را از طریق تمایل به رشد مهارت‌های جدید نظراتی الگوسازی کند (اچسون ۱۳۸۰). نقش نظارتی مدیران کیمبل وایلز (۷۹) یک ناظر تعلیماتی را به عنوان سرعت دهنده‌ی انجام وظایف می‌داند و عقیده دارد ناظر زمینه را برای ایجاد ارتباط‌های نزدیک‌تر میان معلمان و مربیان هموار می‌کند و سعی می‌کند که کسانی را که دارای مسائل مشترکند با کسانی که توان حل مشکلات آنان را دارند، به یکدیگر مربوط سازد. جان وایلز (۸۰) و جوزف باندی (۸۱) جریان فعالیت نظارت و راهنمایی را به وظایف اداری برنامه‌ی تحصیلی و آموزشی به ترتیب جدول زیر طبقه‌بندی کرده‌اند (بهرنگی ۱۳۷۴). به هر حال وظایفی که مدیران باید انجام دهند، ایجاد و توسعه‌ی موازین اثربخشی آموزشی ارزشیابی نتایج آموزشی ضمن اجرا، ملاحظه‌ی نتایج تدریس کلاسی راهنمایی مربیان به منظور رشد فعالیت‌هایشان و اجرای برنامه‌های آموزشی برای مربیان است نتیجه‌گیری کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیران آموزشی است که به وسیله‌ی آن میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می‌گردد. توانایی مدیر در انجام این وظیفه خطیر سبب بهبود مدیریت اثربخش در زمینه‌های گوناگون سازمان از جمله تحقق اهداف علمی اجتماعی اخلاقی تربیتی و فرهنگی و... رعایت قوانین و مقررات ایجاد نظم و انضباط، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری می‌شود. استفاده از انواع کنترل مقدماتی عملیاتی و بازخوردی می‌تواند سازمان‌ها را در کاهش هزینه‌ها، انرژی و اصلاح و تغییرات به موقع در سازمان‌ها یاری رساند. امروزه با توجه به پیچیدگی وظایف و انتظارات نیاز به گسترش نظارت بالینی یا معلم محور به جای نظارت سنتی به چشم می‌خورد. در نظارت معلم محور هدف اصلی ارتقای رشد حرفه‌ای معلم بر اساس مشارکت و تبادل نظر همه جانبه بین مدیران و معلمان است در این نوع نظارت الگویی مبتنی بر سه مرحله (۱) تبادل نظر برای طرح ریزی برنامه (۲) مرحله‌ی مشاهده (۳) جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد، وجود دارد که به معلم کمک می‌شود تا بازخورد مناسبی از وضعیت فعلی آموزش تشخیص و حل مشکلات کلاس درس رشد مهارت‌های استفاده از راهبردهای آموزشی ایجاد نگرش مثبت درباره‌ی رشد حرفه‌ای خود به دست آورند و بتوانند با مشارکت در فرآیند نظارت از مقاومت و نگرش منفی در برابر نظارت بکاهند. نقش نظارتی مدیران آموزشی در جریان فعالیت نظارت و راهنمایی به سه نوع وظیفه‌ی اداری و وظیفه‌ی برنامه‌ریزی تحصیلی و وظیفه‌ی آموزشی تقسیم می‌شود. در بعد وظایف اداری به تدوین اهداف و درجه‌بندی آنها از نظر اولویت طرح ساخت‌های سازمانی انتخاب کارکنان تأمین سرمایه و تسهیلات مناسب توسعه روابط مدرسه و جامعه و... می‌توان اشاره نمود. در بعد وظایف برنامه‌ریزی تحصیلی تدوین هدف‌های درسی تعیین زمینه‌های تحقیق رشد و کیفیت برنامه‌ها و طرح تغییرات هدایت و بازسازی کارکنان آماده کردن برنامه‌های درسی و... از جمله نقش‌های نظارتی مدیران است و در بعد وظایف آموزشی می‌توان به توسعه و تدوین برنامه‌های درسی ارزشیابی برنامه‌ها بر حسب موازین آغاز برنامه‌های جدید، راهنمایی و یاری معلمان نظارت بر بهبود و هم‌سازی تسهیلات و... اشاره نمود. پیش‌نهادها - با توجه به اهمیت نظارت و کنترل پیش‌نهاد می‌شود که با آموزش‌های ضمن خدمت به افزایش مهارت مدیران پردازند. - به مدیران توصیه می‌شود که در شروع سال تحصیلی در جلسه‌های دبیران محورهای نظارتی مورد نظر خود را با استفاده از تجربه‌های معلمان و بحث و تبادل نظر، مشخص نمایند و استفاده از نظارت را به عنوان یک راهکار برای حل مشکلات مدرسه و تحقق اهداف آموزشی به کار ببرند بگونه‌ای که معلمان خود محورهای اصلی نظارت آموزشی باشند. - آموزش معلمان در زمینه‌ی تدوین اهداف آموزشی و کسب مهارت‌های خودکنترلی جهت کاهش مقاومت در برابر کنترل و نظارت از سوی مدیران - برقراری جلسه‌های تبادل نظر و ارائه‌ی بازخورد به معلمان در زمینه‌ی عملکردشان در طول سال تحصیلی جهت اصلاح عملکردها، نه اینکه نظارت بدون بازخورد و در پایان سال تحصیلی ارائه شود. - آموزش مدیران در زمینه‌ی بهره‌وری و استفاده‌ی صحیح از منابع و تخصیص منابع مالی و انسانی منابع اچسون کیت ا. دامین گال مردیت (۱۳۸۰)، نظارت و راهنمایی تعلیماتی ترجمه محمد رضا بهرنگی (برنجی، تهران کمال تربیت احمدی غلامرضا (۱۳۸۱)، بررسی



نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی شهر اصفهان در زمینه‌ی نقش‌های نظارتی فصلنامه‌ی تعلیم و تربیت سال هجدهم شماره ۳. بهرنگی (برنجی، محمد رضا (۱۳۷۴)، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی کاربرد نظریه‌های مدیریت در برنامه‌ریزی و نظارت تهران کمال تربیت سلطانی احمد (۱۳۷۸)، فرآیند عملی نظارت و راهنمایی تعلیماتی به‌مثابه قلمرو حرفه‌ای فصلنامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش دوره ششم شماره (۲۳ و ۲۴) عباسی، علی (۱۳۷۱)، بررسی تأثیرات نظارت و راهنمایی تعلیماتی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پایه دوم راهنمایی شهر داران در دروس علوم اجتماعی پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹) مقدمات مدیریت آموزشی تهران نشر دوران میرکمالی سیدمحمد (۱۳۸۳) رهبری و مدیریت آموزشی تهران نشر یسطرون وایلز، کیمبل (۱۳۷۷) مدیریت و رهبری آموزشی ترجمه محمد علی طوسی تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی

<div class="e">

### کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی

طبق دیدگاه پیرس و برایسون تهیه‌کننده: مجتبی لشکر بلو کیمشخصات گزارش: گزارش درس کنترل استراتژیکانواع کنترل استراتژیک چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارت‌اند از: ۱ کنترل فرضیات ۲ کنترل اجرا ۳ نظارت استراتژیک ۴ کنترل آگاهی‌های ویژه ۱ کنترل فرضیات کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه‌ریزی معین شوند این فرضیات باید ثابت شوند. فرضیات، در درجه سخت با دو گروه عوامل سروکار دارند: محیطی و صنعتی • عوامل محیطی: مؤسسات بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین‌کننده‌ای دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی/ جمعیت‌شناسی نمونه‌هایی از این عوامل‌اند • عوامل صنعت: این عوامل بر عملکرد شرکت‌های مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت‌اند. ۲ کنترل اجرا مرحله عملیات مدیریت استراتژیک در مجموعه‌ای از گامها، برنامه‌اجرا، سرمایه‌گذارها و حرکت‌های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. در به‌کار بردن کنترل‌های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفت‌های استراتژیک دو رویکرد مفید وجود دارد: شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه‌ریزی درباره این است که کدام پیشرفت‌ها، یا مراحل از آن پیشرفت‌ها عوامل حیاتی موفقیت استراتژی یا آن پیشرفت می‌باشند. رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفت‌های استراتژیک از سنجش‌های توقف/حرکت مرتبط به مجموعه‌ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفت‌های مشخص است. ۳ نظارت استراتژیک کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکزاند. نوع سوم کنترل استراتژیک یعنی نظارت استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می‌کند تدوین می‌شود. نظارت استراتژیک باید حتی المقدور غیر متمرکز باقی‌ماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی‌های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند. ۴ کنترل آگاهی‌های ویژه کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیرمنتظره است. نظام‌های کنترل عملیاتانواع نظام‌های کنترل عملیاتی • نظام‌های بودجه‌بندی • جداول زمانی • عوامل کلیدی موفقیت مراحل نظام‌های کنترل عملیاتینظام‌های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید چهار مرحله عمومی را در هر کنترل بعد عمل طی نمایند: ۱ تعیین استانداردهای عملکرد ۲ اندازه‌گیری عملکرد واقعی ۳ تشخیص تفاوت با استانداردها ۴ تدوین اقدامات اصلاح یا تعدیل نظام‌های بودجه‌بندی فرایند بودجه‌تلايه دار یا

صورت ابتدایی برنامه ریزی استراتژی است. بودجه بندی سرمایه ای به ویژه وسایل تخصیص منابع استراتژی را فراهم می نماید. بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد. بودجه درآمد، یک سیستم پیش آگاهی زود رس درباره اثر بخشی استراتژی مؤسسه ایجاد می کند. برای کنترل استفاده از منابع سرمایه غالباً دو نوع بودجه دیگر نیز تدوین می شود: ۱- بودجه نقدی ۲- بودجه هزینه جداول زمانی جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمانبندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی، یا تنظیم ترتیب فعالیتهای وابسته به هم است. عوامل کلیدی موفقیت عوامل کلیدی موفقیت حوزه هایی از عملکرد که باید توجه دایمی مدیریت به آنها معطوف باشد را تعیین می نماید. عوامل کلیدی موفقیت با تمرکز بر عملکرد داخلی عبارت اند از: ۱- بهبود بهره وری ۲- روحیه خوب کارکنان ۳- بهبود کیفیت محصول / خدمات ۴- افزایش درآمد هر سهم ۵- رشد سهم بازار ۶- تکمیل تسهیلات جدید نظارت بر عملکرد و ارزیابی انحرافات نظام ۷- های کنترل عملیات به ایجاد استانداردهای عملکرد نیاز دارند. زمانی که استراتژی در دست اجراست پیشرفت نیز باید زیر نظر باشد و انحراف از استانداردها مورد سنجش قرار گیرد. نظام ۸- های پاداش انگیزه برای اجرا و کنترل اجرا و کنترل استراتژی به فرد فرد اعضای سازمانی، به ویژه مدیران کلیدی بستگی دارد. ایجاد انگیزه دادن پاداش به عملکرد مطلوب افراد و واحدهای سازمانی عناصر کلیدی اجرای استراتژی اثر بخشند. طرحهای کوتاه مدت پاداشهای مدیران، معمولاً بر سود سال گذشته یا فصل گذشته اتکا می نمایند. این تمرکز صرف بر نتیجه نهایی در ترویج استراتژی جدید چهار ضعف عمده دارد: ۱- نگاهش به گذشته است. ۲- کانون توجه آن کوتاه مدت است. ۳- عمدتاً به علت روشهای حسابداری متداول، سود و زیان استراتژیک در نظر گرفته نمی شود. ۴- سرمایه گذاری زمان، پول در استراتژی آینده معمولاً تاثیر منفی دارد. نظام پاداش اثر بخش باید پاداشهایی داشته باشد که آفریدن عملکردهای بالقوه آینده و همچنین نتایج سال گذشته را کنترل و ارزیابی نماید. توصیه دیگری درباره تدوین نظامهای پاداش که تفکر بلند مدت استراتژیک و همچنین کوتاه مدت را پاداش می دهند استفاده از بودجه های استراتژیک است. محاسبه عملکرد محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند. ۱- مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی ۲- مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب ۳- مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت برخی نسبتهای مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد: ۱- بازده سرمایه

۲- بازده حقوق صاحبان سهام

۳- سود ناویژه

۴- سهم بازار

۵- نسبت بدهیها به حقوق صاحبان سهام

۶- سود هر سهم

۷- رشد فروش

۸- رشد دارایی.

**کنترل و نظارت در سازمان**

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.

شاید به جرات بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد. شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. از آنجایی که فرد جزئی اساسی از سیستم کنترل در سازمان است، بحث هایی که به آن خواهیم پرداخت حاوی مرزبندی های دقیقی بین کنترل برنامه ها و کنترل افراد در سازمان بوده و مورد بررسی واقع خواهند شد. کنترل گذشته نگر و کنترل آینده نگر شاید از تعریف کنترل اینطور نتیجه شود که اساساً کنترل بر فعالیتهای انجام شده گذشته استوار است و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی می شود. مفهومی که از مکانیسم بازخور نیز به ذهن متبادر می شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات است. بازخور با استفاده از نتایج، یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند و در زمینه های مختلف موارد استفاده بی شماری دارد. یک شکارچی را در نظر بگیریم که می خواهد یک پرنده را در حال پرواز در هوا نشانه گیری نماید و او را هدف قرار دهد. وی نمی تواند با استفاده از مکانیسم بازخور هدف را تحقق بخشد بلکه باید به کمک کنترل پیش نگر نقطه ای را نشانه گیری کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید و با توجه به حرکت پرنده به جلو (پیش نگر) او را شکار نماید. و یا راننده مجربی که در سربالایی یک جاده مشغول رانندگی است نیز از کنترل پیش نگر و هدایت کننده استفاده می کند. او با توجه به سربالایی، قبل از رسیدن به آن دنده مناسب را انتخاب کرده و به کار می گیرد. اما راننده ناآشنا و بی تجربه زمانی که دنده کشش لازمه را ندارد و موتور خاموش شود از نتیجه حاصله که نوعی بازخور محسوب می شود آگاه شده و دنده دیگری را به کار می برد. بدین ترتیب ملاحظه می شود اگرچه بازخورد نقش مهمی را در امر کنترل ایفا می کند اما در پاره ای از موارد نمی تواند پاسخگوی نیاز ما باشد. کنترل زمان وقوع کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار بوده و کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده نظر داشته و کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد. اطلاعاتی را که ماشین های الکترونیکی و کامپیوترها برای ما فراهم می کنند. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان وقوع می نامند. به عنوان مثال اطلاعات پروازی هواپیماها و ذخیره جا به وسیله کامپیوتر نوعی اطلاعات زمان وقوع است. حساسیت برخی از برنامه ها ایجاب می کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ کند. طراحی سیستم کنترلیکی از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است. برای طراحی این سیستم معمولاً طی مراحل زیر ضروری است: ۱. تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه ها انتظار دارد مشخص سازد. ۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار این شاخص ها مقیاس هایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند و در جریان کنترل باید شاخص های وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آنها میزان نیل به نتایج را مورد سنجش قرار داد. ۳. تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب پس از آنکه شاخص ها یا مقیاسهای سنجش مشخص شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص ها برای موضوع کنترل تعیین شود. استانداردها خود به صور زیر تدوین می شوند: ۳-۱- استانداردهای تاریخی: این نوع استانداردها بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته بدست می آیند. ۳-۲- استانداردهای تطبیقی یا خارجی: این نوع استانداردها از سایر سازمان ها و واحدهای مشابه اقتباس می شود. ۳-۳- استانداردهای مهندسی یا کارسنجی: این نوع استانداردها از طرق مختلف (مطالعه کار) بدست می آیند. ۳-۴- استانداردهای



نظری: قضاوت ذهنی مدیران و صاحب نظران، پدید آورنده این نوع از استانداردها هستند. ۴. طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل در طراحی شبکه اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله ساز هستند. همچنین شبکه اطلاعاتی باید بتواند اطلاعات را بطور مستمر به روز در آورده و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد. ۵. ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیریدر این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند. مشخصات سیستم کنترل موثراً و سیستماً سیستم های کنترل باید با توجه به مقتضیات سازمان طراحی شده و در هر مورد ویژگیهای مربوط به آن را دارا باشند. این خصوصیات شامل موارد زیر هستند: ۱. کنترل باید اقتصادی باشد به طوری که نتایج آن بر هزینه های آن فزونی یابد. نتیجه کنترل < هزینه کنترل > در اعمال کنترل ها نباید افراط و تفریط شود. ۳. کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی باشند. ۴. کنترل ها باید متناسب با برنامه و فعالیت ها تنظیم شوند. ۵. سیستم کنترل باید به نحوی طراحی شوند که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع ترین زمان ممکن در اختیار مسئولین قرار گیرد. ۶. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات اشخاص نباشد. ۷. کنترل ها باید واقع بینانه باشند. ۸. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را داشته باشد. ۹. کنترل باید به وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات. ۱۰. سیستم کنترل باید با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشد. ۱۱. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد و باید نقاط قوت را نیز در نظر گیرد. ۱۲. مسئولین و متولیان امر کنترل باید واجد صلاحیت باشند. ۱۳. سیستم کنترل باید دقیقاً مشخص سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد. منبع: کتاب مدیریت عمومی، تالیف آقای دکتر مهدی الوانی

<div class="e">

## نظارت قوه قضائیه بر سازمان های اداری

نویسنده: شعبانعلی جباری کلمات کلیدی: نظارت، قوه قضائیه، سازمان بازرسی دیوان عدالت اداری کل کشور؛ نظارت در لغت به معنای نگاه کردن و در اصطلاح حقوقی به معنای داشتن اختیار قانونی برای دقت و بررسی و سنجش اعمال اشخاصی است که مورد نظر قانونگذار یا شخص ناظر است.

نظارت قوه قضائیه بر سازمان های ادارینظارت در لغت به معنای نگاه کردن و در اصطلاح حقوقی به معنای داشتن اختیار قانونی برای دقت و بررسی و سنجش اعمال اشخاصی است که مورد نظر قانونگذار یا شخص ناظر است. نظارت قوه قضائیه بر دستگاه های اداری از دو طریق انجام می گیرد ۱- از طریق سازمان بازرسی کل کشور: از اهم وظایف قوه قضائیه نظارت بر اجرای صحیح قوانین در دستگاه های اداری و اجرایی و قضایی کشور است. این مسئولیت به طرق مختلف مورد پیش بینی قرار گرفته است. سازمان بازرسی کل کشور زیر نظر قوه قضائیه جهت بازرسی و نظارت بر نظام اداری کشور تاسیس شده است. «براساس حق نظارت قوه قضائیه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه های اداری، سازمانی به نام «سازمان بازرسی کل کشور» زیر نظر رئیس قوه قضائیه تشکیل می گردد. حدود اختیارات و وظایف این سازمان را قانون تعیین می کند.» (مفاد اصل ۷۴ قانون اساسی) قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور در مهرماه ۱۳۶۰ به تصویب رسید و به دنبال آن آئین نامه اجرایی قانون، تصویب و به اجرا گذاشته شد. آخرین مقررات مربوط به سازمان بازرسی در سال ۱۳۷۵ حدود وظایف و اختیارات سازمان را مشخص کرده است. براساس ماده ۲ قانون تشکیل سازمان، وظایف اساسی آن به شرح زیر می باشد: یک- بازرسی مستمر: کلیه وزارتخانه ها و ادارات و نیروهای نظامی و انتظامی و مؤسسات و شرکتهای دولتی و شهرداری ها و مؤسسات وابسته به آنها و دفاتر اسناد رسمی و مؤسسات عام المنفعه و نهادهای انقلابی و سازمانهایی که تمام یا قسمتی از سرمایه یا سهام آنان متعلق به دولت است یا دولت به نحوی از انحاء بر آنها نظارت یا کمک می نماید سازمانهایی که شمول قانون نسبت به آنها مستلزم ذکر نام آنهاست براساس برنامه

منظم، مورد نظارت این سازمان قرار می‌گیرند. در اجرای این نوع بازرسی حداقل سالی یک‌بار هیأت‌های بازرسی به دستور رئیس سازمان در محل ارگانهای مذکور مستقر و به بازرسی دستگاه مربوطه می‌پردازند. در بازرسی‌های مستمر، رئیس هیئت بازرسی ورود خود را در هر شهرستان قبلاً به استاندار و یا فرماندار محل اطلاع می‌دهد تا تسهیلات لازم را برای انجام وظایف هیأت فراهم نماید. همچنین هیأت موظف است پس از استقرار در محل، ورود و آمادگی خود را جهت دریافت شکایات با تعیین نشانی و محل کار هیأت اعلام دارد و وظیفه هیأت‌های بازرسی در بازرسی‌های سالانه عبارت است از: - بررسی وضع سازمانها و مؤسسات مورد بازرسی از جهت حسن جریان امور اداری و نحوه انجام وظیفه و اجرای قوانین و طرحها و برنامه‌های مربوط، و تناسب سازمان مربوط با احتیاجات عمومی و نقایص هر یک آنها؛ - بررسی طرز رفتار رؤسا و کارمندان از حیث، اخلاق، روحیه، معلومات نحوه انجام وظیفه، صحت عمل، استعداد، لیاقت، شجاعت در انجام وظیفه، طرز رفتار با مردم و تخصص در رشته مربوط و غیره؛ دو- انجام بازرسی فوق العاده: - حسب الامر مقام رهبری و یا به دستور رئیس جمهور، رئیس قوه قضائیه و یا درخواست کمیسیون اصول ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی مجلس شورای اسلامی، و یا بنا به تقاضای وزیر یا مسئول دستگاههای اجرایی ذی ربط و یا هر موردی که به نظر رئیس سازمان ضروری تشخیص داده شود به صورت فوق العاده مورد نظارت این سازمان قرار می‌گیرد. - علاوه بر دو نوع بازرسی فوق، نوع دیگری از بازرسی در ماده ده آئین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان پیش بینی شده است و آن بازرسی موردی است که با هدف رسیدگی به شکایات و اعلامهای مردم انجام می‌گیرد. هر کسی می‌تواند شکایات خود را علیه هر سازمان و دستگاه اداری و اجرایی و کارکنان آنها به سازمان بازرسی تسلیم نماید به دنبال شکایات و اعلامهای مدلل، رئیس سازمان می‌تواند یک هیأت بازرسی برای رسیدگی اعزام و یا مأمور نماید. ۲. از طریق دیوان عدالت اداری یکی دیگر از شیوه‌های نظارت غیرمستقیم قوه قضائیه بر قوه مجریه و سایر نهادهای جمهوری اسلامی، نظارت دیوان عدالت اداری است که در ابطال آئین نامه‌ها و بخشنامه‌های دولتی و آن هم در صورت شکایت شاکی محدود می‌شود. اصل یکصد و هفتاد قانون اساسی، ابطال آئین نامه‌ها و تصویب نامه‌ها را منحصراً وظیفه دیوان عدالت اداری می‌داند و اصل یکصد و هفتاد و سه قانون اساسی اشعار می‌دارد: «به منظور رسیدگی به شکایات، تظلمات و اعتراضات مردم نسبت به مأمورین یا واحدها یا آئین نامه‌های دولتی و احقاق حقوق آنها، دیوانی به نام عدالت اداری زیر نظر رئیس قوه قضائیه تأسیس می‌گردد.» منابع: ۱- اهداف و وظایف و تشکیلات تفصیلی سازمان بازرسی کل کشور، مصوب دی ماه ۱۳۷۵-۲- مدنی، سید جلال الدین؛ حقوق اساسی در جمهوری اسلامی ایران، تهران: انتشارات سروش، ۱۳۶۶، ج ۴، ص ۸۵ به بعد. ۳- قاضی، ابولفضل؛ حقوق اساسی و نهادهای سیاسی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵، چاپ ششم، ص ۶۱۴.

<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=۲۸۲۹۷>\*

## نظارت در سازمانهای مجازی

غلامرضا کریمی

مقدمه «سازمان مجازی» از جمله مفاهیم جدید در مطبوعات مدیریت است که تعریف یگانه‌ای که مورد قبول همه صاحب‌نظران باشد، تا به حال از آن حاصل نشده است.

این مفهوم با توجه به نیاز سازمانهای امروزی به پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی و رویارویی موثر با پدیده جهانی شدن پایه عرصه وجود گذاشته است. برخی مؤلفان سازمان مجازی را سازمانی می‌دانند که فعالیتهای خود را به دیگر سازمانها واگذار کرده و در نتیجه وجود آن قائم به وجود متعلقات دیگر سازمانهاست و خود وجود خارجی ندارد (DAVENPORT, ۱۹۹۸). سازمان مجازی بر توانمندیهای محوری خود متمرکز شده و اغلب فعالیتهایی را که غیرمحوری یا غیراستراتژیک تلقی می‌کند به سازمانهای بیرونی وامی‌گذارد. این امر موجب می‌شود که سازمان توش و توان خود را مصروف

فعالتهایی کند که در آن زمینه‌ها دارای مزیت رقابتی است و از درگیر شدن در امور جزئی خلاص شود. بنابراین، عامل تعیین کننده مجازی بودن یک سازمان از این دیدگاه، میزان بیرون سپاری فعالیتها (OUT SOURCING) است. برخی دیگر سازمان مجازی را الگوی اجتماعی تلقی می‌کنند که افراد و گروههای کاری را در اماکن جغرافیایی مختلف به هم پیوند می‌زند و امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان آنها را فراهم می‌سازد (BARRY & ELMES, ۱۹۹۷). این نویسندگان دو ویژگی دسترسی جهانی و استقلال مکانی را به طور صریح و ضمنی معرف سازمان مجازی قلمداد می‌کنند. از این روست که برخی سازمان مجازی را صورتی از ارتباطات راه دور شناخته و پیدایش آن را در نتیجه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات دانسته‌اند. توسعه این فناوری به پیدایش پدیده دیگری تحت عنوان «اداره مجازی» نیز انجامیده که رابطه نزدیکی با مفهوم سازمان مجازی دارد. بدین مفهوم که با ایجاد و توسعه وسایل و ابزارهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی، این امکان فراهم شده که فناوری جای فضاهای فیزیکی واحدهای اداری را گرفته و کارکنان متحرک جایگزین کارکنانی شوند که به محل کار ثابت نیاز دارند. انعطاف پذیری و توانایی پاسخگویی سریع به نیازها و تغییرات، استقلال بیشتر کارکنان در کار که به افزایش انگیزه شغلی آنان منجر می‌شود، و نیز کاهش هزینه‌ها از جمله مزایای اداره مجازی است. هدف کلیدی یک سازمان مجازی نیز دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به نیازها و تطابق با تغییرات محیطی است. از طرفی ایجاد ارتباط و هماهنگی بین گروههای کاری که در نقاط مختلف پراکنده‌اند، و یا واحدهای مختلف از سازمانهای متفاوت که متصدی اجرای بخشی از فعالتهای یک سازمان مجازی شده‌اند، به گونه‌ای که به تحقق هدف فوق بینجامد، بدون بهره‌گیری از فناوریهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی مستقل از مکان مقدور نمی‌نماید. بنابراین، منطقی است که یک «سازمان مجازی» جهت نیل به اهداف کلیدی خود، از «اداره مجازی» استفاده کند. ریموند مایلز و چارلز اسنو (R. MILESC. SNOW) معتقدند که سازمانها برای اینکه بتوانند در ایجاد هماهنگی میان خود و محیط توفیق یابند، & باید سه مسئله مرتبط به هم را حل کنند: مسئله خلاقیت و کارآفرینی، مسئله فنی و مهندسی و مسئله اداری (MILES SNOW, ۱۹۷۸). مسئله کارآفرینی به انتخاب قلمرو فعالیت سازمان مربوط می‌شود؛ مسئله مهندسی مشخصاً متوجه فناوری و سازوکاری است که ورودیهای سازمان را به خروجیهای مطلوب تبدیل می‌کند و مسئله اداری بر سازماندهی، شیوه‌های کنترل و الگوی ارتباطات تمرکز می‌یابد. از این رو می‌توان گفت که «سازمانهای مجازی» دست کم بخشی از مسائل اداری و مهندسی خود را از طریق «اداره مجازی» حل می‌کنند. از جمله پدیدارهای دیگری که در ارتباط با مفاهیم سازمان مجازی و اداره مجازی پاره عرصه وجود گذاشته، تله کامیوتینگ (TELE COMMUTING) است که با نیروی محرکه فناوری، امکان ایجاد و توسعه این اشکال جدید سازمانی را فراهم آورده است. تله کامیوتینگ به معنی کار کردن در خارج از محل کار متعارف، مثلاً در خانه، و برقراری ارتباط با محل کار متعارف از طریق فناوری مبتنی بر رایانه است (NILLES, ۱۹۹۴). تله کامیوتینگ ارتباطات مبتنی بر رایانه را جایگزین سفرهای فیزیکی به سازمان کرده است. برآوردها حاکی از آن است که در سال ۲۰۰۰ میلادی، ۴۴ میلیون نفر (بالغ بر ۴۰ درصد نیروی کار) در ایالات متحده از این فناوری استفاده می‌کرده‌اند (KURLAND EGAN, ۱۹۹۹). در این مقاله منظور ما از سازمان مجازی، نوعی ساختار اجتماعی است که از طریق اداره مجازی و تله کامیوتینگ امکان ایجاد ارتباط و تعامل میان افراد و گروههای کاری را در نقاط جغرافیایی مختلف فراهم می‌آورد؛ از این رو اداره مجازی و تله کامیوتینگ جزء لاینفک سازمان مجازی به حساب آمده است. سوال اساسی این است که در چنین سازمانی نظارت بر عملکرد کارکنان و کنترل آن با چه سازوکارهایی قابل اعمال است؛ و آیا این شکل سازمانی، با سازوکارهای کنترلی خاص خود، عادلانه است یا خیر؟ سوالی که وبر (WEBER) حدود یک قرن پیش در مورد شکل دیوانسالارانه سازمان طرح کرد (WEBER, ۱۹۷۸). در ادامه سعی خواهیم داشت تا پاسخی برای این پرسش بیابیم. سازمان مجازی: مزایا و معایب علاوه بر دستیابی به حداکثر انعطاف پذیری و توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی که هدف کلیدی سازمان مجازی است، این نوع از سازمان مزایای دیگری نیز، برای کارکنان،

مدیران و جامعه دارد. برخی از محققان معتقدند که سازمان مجازی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد؛ چرا که کارکنان از انعطاف بیشتر زمانبندی و استقلال در کار برخوردار بوده و می‌توانند در مدت زمانی که بیشترین کارآیی را دارند، به کار پردازند (ALVI MCINTYRE, ۱۹۹۳). به علاوه، تله کامیوتینگ فشارهای روانی مربوط به سفرهای کاری و تعارضات در سازمان را کاهش می‌دهد (MOKHTARIAN SALOMON, ۱۹۹۷). از جمله دیگر مزایای سازمان مجازی این است که هزینه‌های مربوط به فضای اداری و محدودیتهای مربوط به آن را کاهش می‌دهد. آی بی ام (IBM) اخیراً مدعی شده است که در نتیجه تله کامیوتینگ به میزان ۷۵ میلیون دلار در سال در هزینه‌های خود صرفه جویی کرده است (EGAN, ۱۹۹۷). همچنین شرکتها به گستره وسیعتری از استعدادهای دسترسی می‌یابند؛ شرکتهای مجازی می‌توانند که معلولان حرکتی را نیز به کار گیرند؛ و نیز تله کامیوتینگ سازمانهای مجازی را قادر می‌سازد که از تبعیض میان کارکنان بر مبنای سر و وضع ظاهری آنها اجتناب کنند چرا که دیگر کارکنان به طور فیزیکی دیده نخواهند شد (OLSON, ۱۹۸۲) و سرانجام تله کامیوتینگ جامعه را نیز منتفع خواهد ساخت چرا که به کاهش آلودگی هوا و معضلات ترافیکی منجر خواهد شد (ALVI & MCINTYRE, ۱۹۹۳). دو عیب عمده ای که برای سازمان مجازی بر شمرده اند عبارتند از: ۱- چالشهای مربوط به نظارت و کنترل که سرپرستان و مدیران با آن مواجهند و ۲- انزوای کارکنانی که به طور فیزیکی در سازمان حضور ندارند. انزوای کارکنان بر دو نوع است: حرفه ای و اجتماعی. به لحاظ حرفه ای، کارکنان نگران این هستند که از دل بروند، چرا که از دیده رفته اند و در نتیجه از پاداشهای سازمانی محروم بمانند. از نظر اجتماعی، دغدغه کارکنان از این بابت است که تعامل غیررسمی با همکاران و دوستان خود در سازمان را از دست خواهند داد. دیدگاهی که می‌تواند خصوصاً در درک ملاحظات مربوط به انزوای حرفه ای کمک کند، عدالت سازمانی است. همه کارکنان در صدد هستند که از بابت دریافت نتایجی که تصور می‌کنند استحقاق آن را دارند (عدالت توزیعی)، داشتن نقش در فرایندی که از طریق آن، نتایج مذکور معین می‌شوند (عدالت رویه ای) و رفتار عادلانه و توأم با احترام از طرف سرپرستان خود (عدالت تعاملی) اطمینان حاصل کنند (KURLAND & EGAN, ۱۹۹۹). ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از راهبردهای اعمال نظارت و کنترل در سازمان متأثر می‌شود و خود تله کامیوتینگ نیز در این زمینه نقش دارد. به این ترتیب، راهبردهای نظارت و کنترل از یک طرف و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از طرف دیگر، به طور مستقیم در ارتباط با سوالی قرار می‌گیرند که در انتهای مقدمه این مقاله طرح شده است. راهبردهای نظارت و کنترل چگونه می‌توان عملکرد کسانی را اندازه گرفت و به کسانی اعتماد کرد و به مدیریت کسانی پرداخت که از لحاظ فیزیکی غایب هستند؟ به طور کلی سه نوع راهبرد برای پاسخ به این سوال پیشنهاد می‌شود (KURLAND EGAN, ۱۹۹۹) که عبارتند از: الف) کنترل ستاده‌ها (OUTPUT CONTROLS): بر مبنای این راهبرد پروژه‌هایی به کارکنان تخصیص داده می‌شود که نتایج آنها به سادگی قابل اندازه گیری باشد. مدافعان این راهبرد معتقدند که موضوع حائز اهمیت نفس نظارت و کنترل نیست. با توجه به اینکه هدف کلیدی یک سازمان مجازی تحصیل حداکثر تطابق و انعطاف پذیری است، تاکید اصلی بر تفویض اختیار و خودکنترلی کارکنان معطوف است. سازمان مجازی همچون یک جامعه آزاد است؛ یعنی اینکه این سازمان مبتنی بر اعتماد به کارکنان بوده و در عوض از آنان انتظار دارد که مسئولانه رفتار کنند. توسعه و تکامل یک سازمان مجازی مشابه توسعه یک دموکراسی نوپا است که ممکن است در اوایل کار دشواریهای جدی به وجود آورد به گونه ای که بازگشت به دیکتاتوری، مدیران سازمان را وسوسه کند (W.C.TAYLOR, ۱۹۹۵). این قبیل شرکتهای مجازی بر سهیم بودن کارکنان خود در فلسفه شرکت تاکید زیادی دارند. این مقوله به قصد و منظور و اهداف استراتژیک شرکت ارتباط می‌یابد که از طریق فرهنگ و ارزشهای مشترک، در میان کارکنان گسترش یافته و انتقال می‌یابد. ب) رسمی کردن نیازهای شغلی و استانداردهای عملکرد: از آنجایی که توانایی مدیر برای سرپرستی فیزیکی کارکنان کاهش می‌یابد، بر مبنای این راهبرد سعی می‌شود که از طریق نهادینه کردن قوانین و مقررات، شرح شغلها و استانداردهای عملکرد دقیق، نسبت به توانایی کارکنان در انجام

دادن صحیح کارها اطمینان حاصل کرد.پ) رسمی کردن ارتباطات: این راهبرد و راهبرد قبلی ماهیتاً رفتارمدار هستند، درحالی که راهبرد نخست نتیجه مدار به حساب می آید. به طور مشابه با راهبرد قبلی، هر قدر که مسافت فیزیکی میان سرپرست و مرئوس بیشتر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که سرپرست به الگوهای ارتباطی غیررسمی و طبیعی برای تبادل اطلاعات اتکا کند (KATZ & KAHN, ۱۹۷۸). نکته حائز اهمیت آنکه، هر چند سازمانهای مجازی می توانند از فناوری جهت نظارت بر کارکنان خود استفاده کنند، «نظارت» سنتی از طریق «مشاهده» حرکات کارکنان موجبات نارضایتی و تنش روانی را در آنها فراهم می آورد و لزوماً به توانایی سازمان در پاسخگویی سریع که هدف کلیدی یک شرکت مجازی است منجر نخواهد شد. این موضوع را می توان با چگونگی نظارت والدین بر فرزندان نوجوان خود مقایسه کرد. می توان با استفاده از فناوری هر حرکت فرزند نوجوان را به طور مداوم تحت نظر گرفت یا اینکه در عوض بیشتر بر ارزشهای مشترک خانوادگی تاکید و اعتماد کرد. به علاوه سرمایه گذاری در فناوریهای پیشرفته لزوماً به بهبود ارتباطات سازمان منجر نخواهد شد. مطالعات موردی در این خصوص حاکی از آن است که موضوع مهمتر، ایجاد یک فرهنگ و ارزشهای مشترکی است که بتواند تطبیق چنین فناوریهایی را با ارتباطات سازمانی آسان کند (MALHOTRA, ۱۹۹۷). در مجموع، سازمان مجازی هم به یک « که امکان دسترسی و ارتباطات مداوم را فراهم سازد - این هدف در حال حاضر به دلیل پهنای باند محدود، خصوصاً در مورد داده های بصری و گرافیکی با محدودیتهایی مواجه است - وابسته است و هم به «زیرساختار فرهنگی» که استفاده از فناوریهای جدید را تسهیل می کند. اغلب مطبوعات مربوط به سازمان مجازی روی شکل و فرم - پست الکترونیکی، سامانه های اطلاعاتی و... - یا زیرساختار تکنولوژیکی متمرکز شده و کمتر به جوهره اصلی سازمان مجازی و موضوعهای انسانی مربوط با آن یا زیرساختار فرهنگی پرداخته اند. اغلب بسیار ساده است که مسائل و مشکلاتی را که ماهیتاً به دلیل موضوعهای انسانی پیش آمده، ناشی از فناوری ناکارآمد بدانیم. این ساده اندیشی به منزله نادیده گرفتن عامل انسانی در سازمان مجازی و بی توجهی به نقش رهبری در هدایت این نوع سازمان است. تحقیقات میدانی بسیار محدودی تا به حال درباره رابطه بین سه راهبرد کنترل مذکور با دیگر متغیرهای سازمانی، از جمله ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، صورت گرفته است. نتایج حاصل از یک تحقیق میدانی اخیر (KURLAND EGAN, ۱۹۹۹)، که به منظور مطالعه رابطه بین تله کامیوتینگ و عدالت سازمانی انجام شده و سه راهبرد کنترل پیش گفته به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در آن به حساب آمده اند، حاکی از آن است که تله کامیوتینگ با ادراکات مربوط به عدالت رویه ای و عدالت تعاملی، رابطه مثبت داشته لیکن هیچ نوع رابطه ای بین آن و عدالت توزیعی مشاهده نشده است. برای توضیح رابطه مثبت بین تله کامیوتینگ و عدالت رویه ای می توان گفت که با استفاده از تعامل چهره به چهره یا پست الکترونیکی، سرپرستان می توانند کارکنان را مطمئن سازند که به اطلاعات دسترسی داشته و در فرایندهایی نقش دارند که نتایج موردانتظار آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. رابطه مثبت بین عدالت تعاملی و تله کامیوتینگ را نیز می توان این گونه تعبیر کرد که از آنجایی که مدیران نگران این هستند که آیا کارکنان زمانی که از نظر فیزیکی غایبند، وظایف خود را به درستی انجام می دهند یا خیر، تنها به آن دسته از کارکنان اجازه استفاده از تله کامیوتینگ را می دهند که اعتماد کافی به ایشان داشته باشند که این خود به منزله پاداشی برای این دسته از کارکنان است (NILLES, ۱۹۹۴). هیچ یک از سه راهبرد کنترل رفتار کارکنان در تحقیق پیش گفته، به شکل معنی داری رابطه بین تله کامیوتینگ و ادراکات مربوط به عدالت سازمانی را تعدیل نکرده است. با این حال، به جز راهبرد ارزیابی مبتنی بر نتایج، دو راهبرد دیگر به طور مستقیم با ادراکات مربوط به عدالت سازمانی رابطه دارند. جدول شماره ۱ به طور خلاصه نتایج حاصل از این تحقیق را نشان می دهد. شرکت وریفون و قضیه سگ ایرلندیا امروزه در آمریکای شمالی مجازاً غیرممکن است که کسی بخواهد در یک رستوران غذا بخورد، یک ماشین کرایه کند و یا در هتل بماند بدون اینکه جهت استفاده از کارت اعتباری خود، سروکارش با تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری یکی از پایانه های وریفون بیفتد. این امر به طور فزاینده در مورد سایر نقاط جهان نیز صادق



است؛ فروش این شرکت در خارج از ایالات متحده سالانه به میزان ۵۰ درصد افزایش می‌یابد. از ۱۹۹۰ درآمد کل شرکت تا دو برابر، به بیش از ۳۰۰ میلیون دلار رسیده است. حاتم تیابجی (HATIM TYABJI)، مدیرعامل همیشه سیاروریفون، بالغ بر ۴۰۰ هزار مایل هوایی در هر سال جهت ملاقات با مشتریان، تشویق کارکنان و... سفر می‌کند. زمانی که او در آسمان نیست مشغول کار با رایانه کیفی خود است؛ این بدین خاطر است که تقریباً همه کارهای اداری در این شرکت بدون کاغذ انجام می‌شود. «تیابجی» بیش از ۱۰۰ نامه الکترونیکی در روز دریافت و تمام امور را از طریق زیرساختار الکترونیکی شرکت هدایت می‌کند. مدل کسب و کار در شرکت وریفون انعکاسی از شرح حال خود «تیابجی» است. او در بمبئی به دنیا آمده، در بیست و دوسالگی به ایالات متحده نقل مکان کرده و در این کشور تحصیلات عالی خود را به پایان رسانده است. وی از جمله مدیرانی است که به شدت به ایده های خود متعهد بوده و از رنجش مرئوسانش، در صورتی که به نظر او مستحق آن باشند، پروایی ندارد. چهارخصیصه معرف شرکت وریفون عبارتند از: دسترسی جهانی: وریفون هیچ اداره مرکزی ندارد و فاقد ملیت مشخصی است. این شرکت یک سوم درآمد خود را، بیرون از ایالات متحده تحصیل می‌کند و بیش از نیمی از کارکنان آن در خارج از این کشور مشغول به کار هستند. استقلال مکانی: کارکنان وریفون، همانند مدیرعامل، مقدار زیادی از وقت خود را صرف مسافرت و کار با رایانه می‌کنند. یک سوم از ۲۵۰۰ کارمند وریفون دست کم نیمی از اوقات را به دور از دفتر خود به سر می‌برند. مدیران وریفون نیز هر کجا که مایل باشند زندگی می‌کنند. شبکه دانش الکترونیکی: تمامی اطلاعات مورد نیاز شرکت، به طور جاری (ONLINE) و در همه جای دنیا و در هر لحظه در دسترس است. فشردگی زمانی: شرکت وریفون این ویژگی را «۶ - ALVI, S. AND D. MCINTYRE, (۱۹۹۳), "THE OPEN - COLLAR WORKER", CANADIAN BUSINESS REVIEW, (SPRING).۷ - BARRY, D. AND M. ELMES, (۱۹۹۷), "STRATEGY RETOLD". ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL.۲۲.۸ - CABRERA. E.F. AND J. BONACHE, (۱۹۹۹), "AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY", HUMAN RESOURCE PLANNING, VOL.۲۲(۱).۹ - CHATMAN, J.(۱۹۹۱). "MATCHING PEOPLE AND ORGANIZATIONS: SELECTION AND SOCIALIZATION IN PUBLIC ACCOUNTING FIRMS", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.۳۶.۱۰ - DAVENPORT, T.H. AND K. PEARLSON, (۱۹۹۸), "TWO CHEERS FOR THE VIRTUAL OFFICE", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, (SUMMER).۱۱ - EGAN, B. (NATIONAL MOBILITY PROJECT EXECUTIVE FOR IBM), (۱۹۹۷), "FEASIBILITY AND COST BENEFIT ANALYSIS", PRESENTATION AT THE INTERNATIONAL TELEWORK ASSOCIATION ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE. CRYSTAL CITY, VA.۱۲ - EISENHARDT, K, (۱۹۸۵), "CONTROL: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES", MANAGEMENT SCIENCE, VOL. ۳۱.۱۳ - KATZ, D. AND R.L.KAHN, (۱۹۷۸), "THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS", NEW YORK: JOHN WILEY.۱۴ - KRISTOF, A, (۱۹۹۶), "PERSON - ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۹.۱۵ - KURLAND, N.B. AND T.D. EGAN, (۱۹۹۹), "TELECOMMUTING: JUSTICE AND CONTROL IN THE VIRTUAL ORGANIZATION", ORGANIZATION SCIENCE, VOL.۱۰(۴).۱۶ - MALHOTRA, Y. (۱۹۹۷), "VIRTUAL CORPORATIONS, HUMAN ISSUES AND

INFORMATION TECHNOLOGY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۱.۱۷ – MILES, R. AND C. SNOW, (۱۹۷۸), "ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS", NEW YORK: MCGRAW-HILL.۱۸ – MOKHTARIAN, P.L. AND I.SALOMON, (۱۹۹۷). "MODELING THE DESIRE TO TELECOMMUTING: THE IMPORTANCE OF ATTITUDINAL FACTORS IN BEHAVIORAL MODELS" TRANSPORTATION RES. VOL.۳۱ (۱).۱۹ – NILLES, J.M. (۱۹۹۴), "MAKING TELECOMMUTING HAPPEN", NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD.۲۰ – OLSON, M.H., (۱۹۸۲), "NEW INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE", MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS QUARTERLY (DECEMBER).۲۱ – OUCHI, W. (۱۹۸۱), "THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE", READING, MA: ADDISON – WESLEY.۲۲ – SELZNICK, P. (۱۹۴۹), "TV. A. AND THE GRASS – ROOTS", BERKELEY, CA. UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.۲۳ – TAYLOR, W.C. (۱۹۹۵), "AT VERIFONE IT'S A DOG'S LIFE (AND THEY LOVE IT!)". FAST COMPANY, (NOVEMER).۲۴ – WEBER, M. (۱۹۷۸), "ECONOMY AND SOCIETY"., UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS, BERKELEY, CA \*تدبیر

### نظارت بر عملکرد مدیران

تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژی های کسب و کار. شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل ببوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست. عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثربخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهد که اگر بازخور مداوم ارائه شود، ارزیابی هایی مبتنی بر رفتار صورت بگیرد و ممیزین آموزش دیده به کار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد. در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای به دنبال خواهند داشت. بنابراین طراحی و اجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیرسیستم های کلان سیستم سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تاثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. با این اوصاف، باید ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و به روز برای مدیریت عملکرد باشیم. به منظور ارائه دیدگاههای جدید در مدیریت عملکرد و بررسی نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف سازمانها و نیز مطالعه چگونگی به کارگیری و بومی سازی مدل‌های گوناگون مدیریت عملکرد در کشور، همایشی دو روزه از سوی جهاددانشگاهی واحد تهران گروه مدیریت و با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تالار الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار شد. در این همایش که با حضور صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه مدیریت همراه بود. دیدگاهها و نقطه نظریات مربوط به مدیریت عملکرد در قالب مقالاتی مطرح شد که این

مهم در چند کارگاه آموزشی نیز مورد مطالعه قرار گرفت. ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمیکی از موضوعات مهم و مطرح در این همایش ارزیابی عملکرد از نگاه سیستمی بود که طی مقاله ای توسط آقای محمد رحمانی بیان شد. آقای رحمانی از دانشجویان دوره دکترای مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در شروع مقاله خود چنین آورده اند: موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد، تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یک سری معیارهای مالی قابل مدیریت است. و دوم اینکه عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد - اگرچه به ظاهر، کننده کار است اما تنها جزیی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای یک سیستم، باید شرایط دیگر اجزای آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید. مبانی مدیریت عملکرد مدیریت عملکرد از دیرباز به عنوان عاملی مهم در اجرای استراتژی های شرکتها مطرح بوده است و غالباً در بیان استراتژی ها به شکل اهداف مالی مورد استفاده قرار می گیرد. از سویی در عملیات مختلف کسب و کار به کار گرفته می شود. این رویکرد به طراحی و به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در کسب و کار، در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. طی آن دهه مدیریت عملکرد تاکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است: این تاکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن و اجرای استراتژی ها. در عکس العمل در برابر این «استدلال بجا» تعدادی از مدل های کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدلها تا حد زیادی توجه محققین و محرران را به خود معطوف داشت. به عنوان مثال می توان به کارت امتیازی متوازن (KAPLAN AND NORTON) و EVA اشاره کرد. بعد از طرح و به کارگیری مدل های جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحب نظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است. این بدان معنی است که تدوین استراتژی ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است. یعنی کلیه بخشهای سازمان در این کار سهیم هستند. به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است. بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROI و RI تاکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است. در عین حال تحقیقات تجربی نشان می دهد که سیستم های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری های متفاوتی داشته است. آقای رحمانی افزود، در تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می گیرد مانند همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود. معیارهای مختلفی باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد که برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود. در یک سازمان حرفه ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیتهای حرفه ای مربوط بوده و پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد - از جمله بعد مالی - برای تحقق اهداف مدیریت عملکرد که عبارتست از ارزیابی فعالیتهای صورت گرفته و هدایت آنها در مسیر مورد نظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، بلکه باید معیارهای ارزیابی عملکرد با این استراتژی ها همسویی داشته باشند. همچنین در طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد، نگرش سازمان و کشور مورد نظر در زمینه کسب و کار و ساختار صنعت آن نیز از عوامل تاثیرگذار می باشد. الگوی تکاملی کارکنان یکی دیگر از سخنرانان این همایش آقای دکتر ایرج سلطانی مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه بود، که نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی را بیان داشتند وی سخنان خود را این گونه آغاز کردند: بهبود سازمان مستلزم بهبود مستمر کارکنان و بهبود شرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می سازد. دانش خمیرمایه اصلی سازمان



دانش مدار است و این کارکنان توسعه یافته هستند که توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است تا برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به سازمانها کمک می کند تا برنامه توسعه کارکنان را استاندارد و نظام دار نمایند و کارکنان نیز در یک فرآیند تخصصی پرورش یابند، الگوی P-C.M.M می باشد. از طریق این الگو می توان برنامه های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل P-C.M.M تعهد و الزام اساسی به این دارد تا حیطه فرآیندهای کلیدی، بهبودها، خط مشی ها و روشهای مربوط به منابع انسانی در کل سازمان، صرف نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود. شایان ذکر است که الگوی P-C.M.M یک چارچوب تکاملی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارابه می کند و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری موثر منابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید. سازمان و فرهنگ مشارکتی الگوی تعالی قابلیت کارکنان (P-C.M.M) در یک فرایند حرفه ای کارکنان را رشد و توسعه می دهد و در حفظ و نگه داری منابع انسانی به سازمانها کمک می نماید تا بتوانند به سازمانی برتر و متعالی تبدیل شوند این کار از طریق بسترسازی برای بهبود نیروی انسانی در یک برنامه بهبود مداوم و مستمر، تجلی پیدا می کند. تعالی در مدل P-C.M.M بیانگر توانایی و قابلیت سازمان در بهبود دانش و مهارتهای نیروی کار خود و همسومون نمودن عملکرد با اهداف کسب و کار سازمان می باشد. الگوی تعالی پنج سطح دارد که نمایانگر پنج فرهنگ مختلف است و در رابطه با حیطه های مهمی نظیر جذب، توسعه، انگیزش، ارتقاء و آموزش، استعدادهای لازم را برای بهبود همسو، توسعه نرم افزارهای سازمان، توسعه محصول همه قابلیت بهبود فرایندهای سازمان را راهبری می نماید. الگوی تکامل قابلیت کارکنان در موارد زیر به سازمانها کمک می کند:- مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انسانی.- راهبری برنامه توسعه مستمر منابع انسانی.- تعیین اولویتها برای مداخله فوری.- یکپارچه سازی و توسعه منابع انسانی با بهبود فرایندها.- ایجاد فرهنگ مزیت مهندسی نرم افزار. براین اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیطه فرایندهای کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط مشی ها و روشها، در کل سازمان بدون در نظر گرفتن حیطه عملکردی هر بخش و یا هر واحد، نهادی شوند در این رهگذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می کند و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیتها تشویق و ترغیب می گردد. ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان به طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می توان در مولفه های زیر خلاصه نمود: ۱- مفهوم تعالی قابلیت که شامل سطوح زیر می باشد: سطح ۱: شروع که در این سطح توجه دهی به منابع انسانی است. سطح ۲: قابلیت تکرار که در آن توجه به یکپارچگی در منابع انسانی مورد نظر است. سطح ۳: مبانی تعیین شده که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیتهای کارکنان است. سطح ۴: مدیریت کردن که در آن تمرکز بر تیمهای کاری شایسته است. سطح ۵: بهینه سازی که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است. ۲- توسعه قابلیتهای کارکنان: تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار). شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می شود. قابلیتهای ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارتهای لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می نماید. در سطح اداره شده، مریان افراد یا تیمها را برای توسعه ارشاد و هدایت می کنند و سرانجام در سطح بهینه سازی، کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه های فردی لیاقتها و شایستگیهای خود را توسعه می دهند. فرایند سلسله مراتبی آقای محمدجواد سلجوقی مدیر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان و خانم فرانک حسین زاده سلجوقی، عضو هیات علمی دانشگاه، طی مقاله ای بر کاربرد توأم روش فرایند سلسله مراتبی و تحلیل پوشش داده ها در ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات عمومی تاکید کردند. در مقاله این دو کارشناس چنین آمده است: ایران اولین کشور آسیایی است که در سال ۱۳۲۷ شروع به برنامه ریزی



جغرافیایی - سیاسی جامعه، برخورد عمدتاً تقلیدگرایانه مصلحان اداری کشور، تحولات نوسازی (گسترش نظام آموزش و پرورش، گسترش شهرنشینی، زیربناسازی جدید ارتباطی و...) نفتی بودن منابع درآمدی دولت، تحولات یکباره در حجم درآمدها و منابع بودجه، هریک به نوبه خود سازمان اداری کشور را در جهتی خاص متحول کرده اند و در نهایت مجموعه ای بزرگ و پیچیده در عین حال ناسازگار در این زمینه به وجود آورده اند. در این سازمان اداری نوین، ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی از دو منظر حائز اهمیت است. نخست اینکه خود عضوی از مجموعه نظام اداری است پس نمی تواند از معضلات آن برکنار باشد و دوم از آنجا که می تواند تحول آفرین نظام اداری موجود باشد قابل اهمیت است. مروری بر ادبیات و تاریخچه‌ها زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه‌های مختلفی از شیوه‌های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می‌بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومت‌های مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد. دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زیادتری گردیدند و حق به مردم و وظیفه برگردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت. امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می‌شود. مثلاً نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند اندازه‌گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست. صاحب‌نظران مدیریت، اندازه‌گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند: ۱- اندازه‌گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است. ۲- اندازه‌گیری عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره‌وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی می‌باشد. ۳- اندازه‌گیری عملکرد دولت روشی است برای پاسخ به این پرسش که آیا انتظارات با عملکرد دولت تطابق دارد یا خیر؟ ۴- ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی. ۵- فرایند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه‌های اجرایی صورت می‌گیرد. در صورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد بخصوص در بخشهای دولتی، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای دولت و یا سازمان موضوع ارزیابی حاصل خواهد شد: - توسعه فرایند هدف گذاری صحیح؛ - تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)؛ - بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛ - استفاده بهینه از منابع، بخصوص منابع انسانی سازمان؛ - ارتقای توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن؛ - تصمیم‌گیری دقیق تر مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛ - افزایش مشارکت جامعه با مجموعه دولت به واسطه آگاهی آنها از عملکرد دولت. این گزارش در پایان خاطر نشان می‌سازد که افزایش مشارکت کارکنان در امور و در نهایت نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه موجب بهبود عملکرد فرد، سازمان و در نهایت جامعه خواهد شد. در تمامی متون، موضوع کارایی و بهره‌وری به عنوان یک روش مفید حتی به لحاظ کیفی نیز نظر صاحب‌نظران را به خود معطوف داشته است. ارتباط آموزش با بهبود عملکرد بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی نیروی انسانی سازمانها محور سخنرانی خانم مینو سلسله بود که در این همایش مطرح شد. خانم سلسله در این باره اعتقاد دارد: در دنیای فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره‌وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه‌شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟

اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز می باشد. در واقع آموزشهای اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را در پی دارد. البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، موثر هستند. وی افزود، وروم (VROOM) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استریز (STREES)، پرتر (PORTER) و بیگ لی (BIGLEY) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:  $(F(M' A' O) =$  عملکرد یعنی عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی و فرصت. که توانایی مساوی است با (مهارت دانش) و انگیزش برابر است با (نگرش موقعیت) و عملکرد انسانی مساوی است با (انگیزش توانایی) در نهایت عملکرد سازمانی از حاصل ضرب: (فرصت منابع عملکرد انسانی) بدست می آید. حال برای بررسی بهتر عوامل تاثیر گذار، به ترتیب از کل به جزء می رویم: عناصر عملکرد سازمانی عبارتند از: فرصت، منابع و عملکرد انسانی عناصر عملکرد انسانی شامل انگیزش و توانایی است و مهارت و دانش، عناصر مهم توانایی می باشند. خانم سلسله در بخش دیگری از مقاله خود به تشریح عناصری چون مهارت، دانش و نگرش پرداخت و آنها را این گونه بیان کرد: رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران یک سازمان را به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. او معتقد است که ارتقای مهارت های سه گانه مدیریت تا حد زیادی در گرو آموزش است. در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند. در جدول سلسله مراتب دانش می خوانیم: دانش، اطلاعاتی است که افراد از آن استفاده می کنند و اطلاعات داده هایی است که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد و در نهایت داده ها حقایق و سمبل های محیط اطراف ما می باشند. نتیجه اینکه، آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند سبب افزایش توانایی و در نتیجه بهبود عملکرد فرد و سازمان شود. وی نگرش را شیوه نسبتاً پایداری می داند که فرد در راه اندیشیدن یا رفتار کردن در برابر هر مسئله به کار می گیرد. نگرش حالتی روانی و روان شناسانه عصبی، مبتنی بر تجربه است که تاثیری پویا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه ای ویژه در برابر برخی از اشیاء و وضعیت ها می سازد. تفاوت نگرش با عقیده در این است که نگرش در یک سطح عمیق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسیار زیادی را نمایان می سازد. نگرشها زیر لایه عقاید و دیگر کردارهای شکل گرفته و رسمی شده هستند. ارج نهادن ها، و استدلالها با گوناگونی فراوان شان، امیدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهای انسانی از لحاظ تحول تا حد زیادی به رویدادهایی وابسته اند که یادگیری نامیده می شود. به همین دلیل است که برنامه آموزشی می تواند، با ایجاد یک نگرش مثبت سبب ارتقای عملکرد فرد شود. عملکرد سازمانی تحقیق هایی که در طی سالهای متمادی انجام شده است نشان می دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد: ۱- فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود. ۲- فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خوشنود کننده نمی یابند. ۳- فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است. ۴- مداخلات بیرونی: سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع مورد نیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت. در واقع، بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که از طریق پیدا کردن شیوه های جدید کار کردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد. \* تدبیر

## قانون نظارت بر مسافرت‌های خارجی کارکنان دولت

ماده ۱ - برای نظارت بر امر مسافرت‌ها و مأموریت‌های غیر ثابت کارکنان دولت و کلیه دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی کشور و شرکتهای دولتی استفاده می‌نمایند، هیأتی از افراد ذیل در وزارت امور خارجه تشکیل می‌گردد: ۱ - نماینده رییس جمهور به عنوان رییس هیأت. ۲ - معاون وزیر امور خارجه. ۳ - معاون وزیر اطلاعات. ۴ - معاون وزیر دستگاه ذریبط بدون حق رأی. ۵ - دو نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی به انتخاب مجلس به عنوان ناظر تبصره ۱ - حداکثر ۱۵ روز پس از تصویب این قانون دستگاه‌های ذکر شده در این ماده موظفند نسبت به معرفی نماینده خود اقدام نمایند تبصره ۲ - دبیرخانه این هیأت در نهاد ریاست جمهوری مستقر خواهد شد تبصره ۳ - دبیرخانه موظف است حسب مورد با اعلام قبلی دستور جلسه و دعوت از اعضاء هیأت نسبت به تشکیل جلسات اقدام نماید ماده ۲ - صدور گذرنامه و بلیط برای مأمورین و پرداخت کلیه مخارج مسافرت منوط به مجوز از هیأت فوق می‌باشد ماده ۳ - کلیه دستگاه‌های موضوع این قانون مکلفند تقاضای مأموریت و مسافرت و فهرست اسامی افراد اعم از این که سفر آنان بنا به درخواست طرف خارجی یا هزینه‌های میزبان باشد و یا دستگاه مربوطه، همراه با توضیحات کتبی حداقل یک ماه قبل برای هیأت ارسال نمایند تبصره ۱ - مأموریت و مسافرت‌های مقامات و هم‌تراز آنان موضوع تبصره ۲ ماده ۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۱۳۷۰.۶.۱۳ مستثنی می‌باشد تبصره ۲ - مأموریت‌های محرمانه وزارت اطلاعات از شمول این قانون مستثنی خواهند بود تبصره ۳ - اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که برای ارائه مقاله خود در کنفرانس‌های بین‌المللی معتبر که مورد تأیید وزارتین فرهنگ و آموزش عالی و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند شرکت می‌کنند از مفاد این طرح مستثنی می‌باشند ماده ۴ - هیأت موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه جواب رد یا قبول را به دستگاه مربوطه اعلام نماید ماده ۵ - مسافرت‌ها باید در جهت مأموریت محوله و اجرای وظایف دستگاه‌های مربوطه و دارای اهمیت کافی باشد ماده ۶ - گزارش کلیه مسافرت‌های فوق‌الذکر حداکثر ظرف یک ماه باید به اطلاع کمیسیون مربوط در مجلس شورای اسلامی برسد ماده ۷ - مسئولین متخلف از این قانون به حکم محاکم قضایی ملزم به پرداخت حداقل دو برابر کلیه هزینه‌های ناشی از مسافرت‌ها به خزانه دولت می‌باشند قانون فوق مشتمل بر هفت ماده و شش تبصره در جلسه روز یکشنبه بیستم شهریور ماه یک هزار و سیصد و هفتاد و سه مجلس شورای اسلامی تصویب و در تاریخ ۱۳۷۳.۶.۲۳ به تأیید شورای نگهبان رسیده است رئیس مجلس شورای اسلامی - علی‌اکبر ناطق نوری \* - <http://tarh.majlis.ir/?ShowRule&Rid=EDC5B5CB-35EC-420A-9A8E-856FCAV24ED0>

### نظام پایش و نظارت در قوه قضاییه

نظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتبار بخشی در قوه قضاییه تدوین: دکتر ناصر محمدی مشاور معاونت حقوقی و توسعه قضایی مقدمه نظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتبار بخشی در دستگاه قضایی براساس و محوریت برنامه دوم توسعه قضایی در قالب توسعه سیستم های قضایی در معاونت حقوقی و توسعه قضایی - مرکز مطالعات راهبردی از بهار سال ۸۵ با برگزاری کارگاه آموزشی و شرکت نمایندگان ۲۹ استان شکل گرفت.

مبنای نظری و فکری این سیستم به استناد "من حاسب نفسه ربح و من غفل عنها خسر" و "حاسبوا قبل ان تحاسبوا" می باشد که محاسبه اعمال و عملکرد همیشه با فواید فراوان و غفلت از آنها موجب ضرر و زیان می باشد از سوی دیگر حدیث شریف می فرماید که قبل از اینکه مورد محاسبه قرار بگیرید به حساب و اعمال خود را ارزیابی کنید نشان می دهد که از اجزای اصلی در مدیریت نظام اسلامی برقراری سیستم کارآمد برای اطمینان از عملکرد صحیح می باشد. حدیث فوق نظام خودارزیابی را مقدم بر



ارزیابی بیرونی تلقی کرده و آثار مثبت مترتب بر آن را بر شمرده است. مطلب دیگر حدیثی از رسول گرامی اسلام (ص) می باشد که فرموده اند من برای اتم بیش از فقر اقتصادی از ضعف تفکر و سوءتدبیر هراس دارم نشان می دهد که مدیریت و برنامه ریزی و کنترل عملکرد در نگرش مدیریتی اسلام چه جایگاه رفیع و ارزشمندی دارد. بدنبال تشکیل کارگاه کشوری، ۱۳ استان براساس تشخیص و احساس نیاز و بصورت داوطلبانه و منطبق با الگوی ارائه شده نسبت به تدوین سیستم های نظارتی اقدام کردند و دادگستری کل استان اصفهان بطور ویژه کارگاهی با حضور بیش از ۲۰ نفر از مدیران و قضات برجسته استانی، برگزار کرد. نتیجه ارزیابی ها نشانگر وجود نیاز و تقاضا در دستگاه قضایی برای بهینه سازی روشهای نظارتی و ارزشیابی در سطح استانها داشت و بهمین دلیل کارگاه کشوری طراحی سیستم های نظارتی و ارزشیابی در موضوعات مختلف کاری در دستگاه قضایی، و با حضور نمایندگان ۱۳ استان که عملاً نسبت به طراحی الگوها و حتی پیاده سازی آنها اقدام کرده بودند بمدت سه روز برگزار گردید و ۱۵ سیستم در قالب چهار کارگروه طراحی شد و برای اجرای آزمایشی بصورت داوطلبانه متوسط ۴ سیستم بازای هر استان تقسیم کار شد. طرح به استحضار ریاست محترم قوه قضاییه رسید که با موافقت ایشان بصورت آزمایشی و به مدت سه ماه به اجرا گذاشته شد بدین ترتیب نیمه دوم دی ماه ۸۵، ارزیابی عملکرد استانها انجام خواهد شد و نتایج حاصله به استحضار ریاست محترم قوه قضاییه خواهد رسید و در صورت تایید بصورت بخشنامه به کشور ابلاغ خواهد شد. این مقاله درصدد است که نسبت به معرفی اجمالی طرح اقدام نماید. واژه نامه: نظام: عبارت است از مجموعه بهم پیوسته، هدفمند و سیستماتیک (اجرای مرحله به مرحله) پایش: پایش عبارت است از چک کردن، مشاهده و تحت نظر داشتن. مثال: مشاهده روند تشکیل دادگاه، مشاهده شیوه مشاوره مردم در واحد ارشاد و معاضدت قضایی، چک کردن روش عریضه نویسنظارت: نظارت عبارت است از مراقبت کردن، حفاظت کردن، راهنمایی کردن بعبارت دیگر، نظارت عبارت است از مراقبت توأم با راهنمایی و بازخورد. مثال: مشاهده و چک کردن روش اداره دادگاه و تهیه گزارش و ارائه آن به رئیس دادگاه و مراجع ذیربط (بدون قضاوت)، چک کردن روش اجرای احکام - ثبت مشاهدات و ارائه گزارش، چک کردن روش اجرای حقوق شهروندی توسط ضابطین دادگستری و تهیه گزارشات و ارسال آن به مراجع ذیربط. ارزیابی: ارزیابی عبارت است تخمین، اندازه گیری کردن، مرور و محاسبه کردن یا بعبارت دیگر ارزیابی عبارت است از یک فرآیند نظام مند که اطلاعات هدفمندی را به منظور ارزشیابی و ارزشگذاری جمع آوری می کند. مثال: ارزیابی عملکرد قاضی به منظور ترفیع پایه. ارزشیابی: ارزشیابی عبارت است از تطبیق نتایج ارزیابی با استانداردها و معیارها و قضاوت در باره آنها (ارزشگذاری). مثال: بررسی نتایج ارزیابی عملکرد تشکیل دادگاه و انطباق آن با استانداردها و قضاوت در رابطه با میزان انطباق و تطبیق و امتیازدهی آن. اعتباربخشی: اعتباربخشی عبارت است تشخیص انطباق کامل عملکرد یک فرد یا یک سازمان با استانداردها و معیارهای الزامی و انجام اقدام مناسب و از پیش تعیین شده. مثال: ارزشیابی عملکرد قضات و تطبیق آنها با استانداردها در عملکرد و تصمیم گیری در رابطه با ترفیع پایه یا اعمال محرومیت ها و برخورد انتظامی با تخلفات قضات، بررسی پرونده توسط دادگاه تجدید نظر و تطبیق شکلی با آیین دادرسی و تایید یا نقض رای دادگاه بدوی، ارجاع آن به مرجع دیگر، انشای حکم جدید و موارد دیگر. پایایی: پایایی عبارت است از حصول نتیجه یکسان در تکرار ارزیابی توسط فرد در زمانهای مختلف یا افراد مختلف در یک زمان تعیین شده. از معیارهای ارزش یک سیستم، حصول نتیجه یکسان در تکرار آن می باشد. اصولاً اگر یک سیستم درست طراحی شده باشد باید در جریان ارزیابی در زمانهای مختلف و توسط افراد مختلف نتیجه یکسان حاصل گردد. اعتبار: اعتبار یک سیستم عبارت است از میزان انطباق آن با قوانین و مقررات و اهداف نظام اجرایی بعبارت دیگر اعتبار یک سیستم عبارت است سیستمی که بتواند اجرای قوانین و مقررات و تحقق اهداف نظام را ارزشیابی کند. بطور مثال اگر دستگاه قضایی مسئولیت اجرای عدالت، احقاق حقوق فردی و حقوق عامه را دارد اصولاً نظام ارزشیابی دارای اعتبار باید بتواند دقیقاً اجرای عدالت و میزان تحقق حقوق فردی و عامه را نشان دهد؛ استاندارد: استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول در اجرای یک عمل یا طراحی یک



سیستم؛ هدف نظام پایش و نظارت، ارزشیابی و اعتباربخشی؛ ایجاد اطمینان لازم در سطح جامعه، مدیران ارشد کشور و مدیران اجرایی از اجرای صحیح و ارزش مدار فعالیتها و خدمات درست طراحی شده یعنی "انجام درست کارهای درست." "طراحی صحیح فعالیتها و فرآیندها منجر به تحقق اهداف سازمان می گردد که این مفهوم در اثربخشی معنا شده است و انجام صحیح کارها، منجر به افزایش بهره برداری از منابع سازمانی و افزایش کارآئی می گردد. بنابراین انجام صحیح کارهای صحیح منجر به بهره برداری صحیح از منابع سازمانی در راستای اهداف می گردد این چنین سازمانهایی را سازمانهای بهره ور می نامند. اجرای نظام پایش و نظارت و ارزشیابی و اعتباربخشی؛ برای طراحی و پیاده سازی نظام، در هفت مرحله اقدام شده است: مرحله اول) تشخیص و شناخت موضوعات برای طراحی و پیاده سازی سیستمدر این مرحله مجموعه موضوعات برای نظارت و ارزشیابی و اعتباربخشی بر اساس مدل فرآیندی شناسایی و گروه بندی میگردد. در این مرحله، بدنبال شناخت براساس نیازهای دستگاه قضایی و اهمیت آنها، اولویت بندی اولیه انجام میگردد طبعاً با توجه به گستردگی خدمات قضایی موضوعات فراوانی برای پیاده سازی سیستم قابل شناسایی می باشد مرحله دوم) طراحی پروتکل ها و دستورالعملهای اجرایی برای هر کدام از موضوعاتدر این مرحله پروتکل و دستورالعملهای اجرایی طراحی میشود. در طراحی سیستم ها اجزای زیر باید مشخص گردند: ۱) سیستم مورد استفاده شامل الف) سیستم پایش و نظارت، ب) سیستم ارزشیابی و ج) سیستم اعتباربخشی؛ سیستم نظارت و پایش عمدتاً برای حصول اطمینان از اجرای صحیح و منطبق با زمان بندی و سایر موارد کنترلی در مدیریت پروژه یا عبارت بهتر اطمینان از اجرای صحیح فرآیند استفاده میشود. بطور مثال می توان از نظارت بر حسن اجرای دادگاه نام برد که آیا جریان تشکیل دادگاه درست برگزار می شود؟ مراحل تشکیل پرونده کدامند؟ و چگونه پرونده تشکیل میشود؟ شیوه تحقیق چگونه است و چه مراحل را طی میکنند؟ و بدرقه زندانی چگونه صورت میگیرد؟ اجرای احکام چگونه است؟ یا در مسائل مدیریتی، فرآیند تصمیم گیری چه مراحل را طی میکند؟ ارزشیابی عملکرد چگونه انجام میشود؟ و سایر موارد مشابه. در سیستم ارزشیابی، نظام قضایی در صدد تحلیل میزان انطباق عملکرد با استانداردها، قوانین و مقررات و بخشنامه ها بر می آید. علاوه بر تطبیق عملکرد با استانداردها، نظام امتیازدهی مناسب و متناسب مورد نیاز می باشد تا سطح عملکرد مورد قضاوت قرار گرفته و زمینه برای اتخاذ تصمیم لازم فراهم گردد. بطور مثال ارزشیابی عملکرد قضات نیازمند طراحی استانداردهایی که بتوان دانش، شم و استنباط قضایی، رفتار و منش قاضی، رفتارهای اجتماعی و شان قضایی، و سایر موارد مرتبط را بر اساس آنها قضاوت کرد دارد. در سیستم اعتباربخشی بر اساس نتایج حاصله از نظام ارزشیابی تصمیم گیری لازم متناسب با موضوع اخذ میگردد بدین ترتیب اعتباربخشی با تصمیم همراه است مثل تصمیمی که بدنبال ارزشیابی عملکرد قضات مبنی بر نحوه ادامه کار قضایی اتخاذ میگردد آیا قاضی صلاحیت لازم برای ادامه کار قضایی را دارد یا باید بر اساس ضعف عملکرد مشمول قوانین و مقررات انتظامی گردد؟ عبارت دیگر نظام اعتباربخشی بدنبال صدور مشروعیت و صلاحیت هاست بهمین دلیل در دستگاه قضایی براساس وظایف ارزشی مثل تامین عدالت، احقاق حقوق فردی و حقوق عامه از جایگاه ویژه ای برخوردار است و متناسب با ارزش هر کدام نیازمند تامل و توجه خاص خواهد بود؛ ۲) ابزار مورد استفاده متناسب با هر کدام از سیستمها شامل: مشاهده، چک لیست، مصاحبه، فرم نظرسنجی حضوری، فرم نظرسنجی مخفی پستی، فرم نظرسنجی الکترونیکی، پرسشنامه، ابزار الکترونیکی مثل دوربین مداربسته، نظام های اطلاعاتی، جدول استانداردها و سایر ابزاری که می توانند متناسب با هر کدام از سیستم ها تعیین گردند. انتخاب ابزار مناسب یکی از مهم ترین بخشها تلقی میگردد. بطور مثال می توان از ابزار مشاهده و چک لیست برای پایش و نظارت استفاده کرد، از پرسشنامه ها و فرمهای ارزیابی و جدول استانداردها می توان به عنوان ابزار مناسب برای ارزشیابی استفاده کرد و یا مقررات انضباطی و نتایج ارزشیابی در سیستم اعتباربخشی بهره جست؛ ۳) انتخاب روش مناسب برای پیاده سازی؛ این قسمت به طراحی روش و مراحل اجرایی سیستم می پردازد و مرحله به مرحله و بطور شفاف نحوه اجرا را مشخص می سازد بنحوی که از تکرارپذیری از اعتبار لازم برخوردار باشد؛ ۴) چارچوب زمان بندی؛ هدف از این بخش، تعیین زمان مناسب و متناسب با نوع

سیستم و با رعایت امکانات و تسهیلات سیستم می باشد بطور مثال بعضی از سیستم ها نیازمند زمان بندی سنواتی هستند مثل هر شش ماه یکبار، یا هر سه ماه یکبار، یا در بعضی از موارد در زمان خاص، مثل ارزشیابی برنامه سه ماهه اول سال، و در بعضی از موارد بصورت اتفافی هم از نظر زمانی و هم مکانی، مثل نظارت ناگهانی از از جریان تشکیل دادگاهها بدون هماهنگی و اعلام قبلی، و مسائل مشابه آن؛ ۵) مکان پیاده سازی: اصولا هر پروتکلی باید مشخص سازد که محل اجرای سیستم کجاست هم از نظر گستره کار مثل همه دادسراهای استان، یا دادگاههای بدوی مرکز استان یا شعبه اول تجدید نظر یا .... ۶) مسئول اجرا: هر پروتکل مشخص می کند آیا اشخاص حقیقی باید مسئولیت پیاده سازی را برعهده داشته باشند در این حالت نام و مشخصات افرادی که بعنوان بازرس، ناظر یا ارزیاب هستند مشخص میشوند یا اینکه می توان اشخاص حقوقی را نام برد مثل معاونت آموزش برای نظارت بر آموزش حین کار در دادگاهها و دادسراها یا شوراهای حل اختلاف؛ ۷) چارچوب تهیه گزارش: اصولا- برای تهیه گزارش هر کدام از سیستم ها باید فرم و چارچوب مشخصی تهیه گردد تا دقیقا اطلاعات جمع آوری شده بطور سازمان یافته جمع آوری و تحلیل گردند. در چارچوب تهیه گزارش ذی نفعان یا بهره برداران از گزارش نیز مشخص میشوند؛ مرحله سوم) طراحی استانداردها در این مرحله برای هر کدام از موضوعات براساس قوانین و مقررات، آیین دادرسی، بخشنامه های ریاست محترم قوه و سایر موارد استانداردها مشخص می گردند. استانداردها می توانند شامل نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات مورد نیاز، فرآیندها و شیوه اجرای کار، یا حتی نتایج حاصله باشند بطور مثال تعداد نیروی انسانی قضایی در شعبات تجدید نظر، تعداد نیروی انسانی دفتری در شعبات تجدید نظر، تعداد کل نیروی انسانی مورد نیاز پشتیبانی در مجتمع ها یا حوزه های قضایی، تعداد کامپیوتر مورد نیاز برای شعبه. این موارد می توانند بصورت نسبت ها باشد مثل تعداد پرونده قابل رسیدگی به ازای هر شعبه یا قاضی. علاوه بر موارد قابل استاندارد شدن، حد یا حدود استاندارد نیز باید تعیین گردد که در بعضی از موارد فقط حداقل بیان میشود مثل وجود یک نفر نیروی دفتری بازای هر شعبه بعنوان حداقل مورد قبول، در بعضی از موارد وجود یا عدم مطرح است مثل وجود دفتر وقت دهی، پلمپ شدن دفتر وقت دهی، موارد می توانند استاندارد عملکردی باشد مثل عدم لا-ک گرفتگی در دفتر وقت دهی و ..... تعیین نوع استاندارد نیز در این بخش ضروری است که شامل دو نوع استاندارد از این طرح می باشد اول استانداردهای الزامی که وجود و رعایت آنها الزامی است و فقدان آنها رفع مشروعیت می کند مثلا- در مورد عملکرد قاضی، عدم اخذ رشوه یک استاندارد الزامی است که عدم وجود آن یعنی رشوه گیری می تواند رفع مشروعیت بکند و دوم استانداردهای عمومی که وجود آنها بهتر ولی عدم آنها رفع مشروعیت نمی کند. مرحله چهارم) طراحی پرسشنامه ها، چک لیستها، فرمهای گزارش در این مرحله براساس هر کدام از سیستم ها، ابزار مورد استفاده طراحی میشود. طراحی پرسشنامه ها باید براساس اصول علمی و منطقی و با رعایت قواعد طراحی باشد و در تدوین آنها ملاحظه خصیصه های پایایی و اعتبار ضروری است؛ مرحله پنجم) پیاده سازی آزمایشی و بازنگری و اصلاح سیستم در این مرحله بطور آزمایشی سیستم پیاده سازی می شود تا در جریان آن، اشکالات، ابهامات مشخص و نسبت به رفع آنها اقدام گردد. برای پیاده سازی سیستم ها در این مرحله، ۱۵ سیستم در نظر گرفته شده است که عبارتند از: ساماندهی نظام ارجاع در دادسراها ساماندهی نظام ارجاع در دادگاههای عمومی (جزایی) کنترل اوقات نظارت در دادسراهای عمومی و انقلاب کنترل قرار بازداشت موقت در دادسراهای عمومی و انقلاب ارزشیابی کیفی آراء محاکم بدوی اعتبار بخشی آراء محاکم بدوی ساماندهی ابلاغ اوراق قضایی ساماندهی امر ارجاع به کارشناسین نظارت بر عملکرد شوراهای حل اختلاف ارزشیابی کیفیت آموزش شوراهای نظارت بر گزینش اعضاء شوراهای حل اختلاف اعتبار بخشی شوراهای حل اختلاف وقت رسیدگی در دادگاههای تجدیدنظر استان وقت رسیدگی در دادگاههای بدوی وقت رسیدگی در دادسراها سیستم های فوق در استانهای زیر در حال اجرای آزمایشی می باشد: آذربایجان شرقی، اصفهان، فارس، خراسان جنوبی، مرکزی، آذربایجان غربی، یزد، کهگیلویه بویراحمد، کردستان، لرستان، سمنان، گلستان و مازندران. براساس تصمیم گیری در کارگاه دو روزه ۲۹ و ۳۰ آذر ماه استانهای زیر به جمع اضافه شدند: بوشهر،



بدافزارها، اسپم ها و مزامین دیگر می کاهد. تکنولوژی TTF به شرکت های تجاری بزرگ اجازه می دهد تا سیاست های بر پایه هویت خود را برای دسترسی به اینترنت از طریق VPN تعیین کرده و دسترسی از طریق VPN را به بخش های خاصی از شبکه، آدرس های IP، سرویس ها و یا کاربران خاص محدود نمایند. نیاز به دسترسی از راه دور و یا راه حل های VPN در فضای تجاری و با توجه به این موضوع که بسیاری از کاربران در حال حرکت و جابه جایی به کار با شبکه می پردازند به سرعت در حال گسترش است. سازمان ها به تونل های دسترسی بدون تهدید و امن نیاز دارند تا داده های تجاری حساس خود را از طریق VPN مبادله کنند. سایبروم همچنین پشتیبانی چند زبانه را با رابط گرافیکی جدید خود در دسترس قرار داده و در حال حاضر زبان های چینی و هندی را نیز به مجموعه زبان های در دسترس اضافه کرده است. این امر گسترش سریع تر تکنولوژی های فوق را در بازار جهانی به همراه خواهد داشت. پشتیبانی از این دو زبان باعث راحتی هر چه بیشتر کاربران در دو کشور بسیار بزرگ که دارای سریع رشد بازاری در جهان هستند خواهد شد. همچنین با توسعه محصولات جدید این امکان فراهم خواهد آمد تا در آینده نزدیک Cyberoam بتواند زبان های بیشتری را نیز مورد پشتیبانی قرار دهد. علاوه بر اینها راه حل های فعال با دسترس پذیری گسترده از Cyberoam با کاهش تعداد خطاها امکان دسترسی مداوم و بهره ور به ابزارهای حساس، داده ها و سرویس ها را در سازمان ها و گروه های مختلف فراهم می آورد. این امکانات به سازمان ها اجازه می دهد تا میزان زمان استفاده مفید از شبکه های خود را افزایش داده و به بهترین کارایی با متعادل سازی بار در زمان بروز خرابی های سخت افزاری دست پیدا کنند. گفتمنی است سایبروم اکنون در ۵۵ کشور حضور دارد و تا کنون دوبار موفق به کسب پنج ستاره از مجله SC به دلیل ابزارهای منحصر به فرد خود، یعنی UTM های بر پایه تشخیص هویت، شده است.

## بررسی و کنترل فرمها

الف - طبقه بندی بر حسب قلمرو استفاده فرمهای داخلی که در بخش کوچکی از سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، مثل فرم کار آموزی که در واحد آموزش، به کار می رود. فرمهای استاندارد که در کلیه بخشهای سازمانی مورد استفاده اند، مثل برگ مرخصی و یا لیست حقوق. ب- طبقه بندی بر حسب کار و وظیفه فرم ۱- فرمهای پرسنلی، مثل حکم استخدام ۲- فرمهای مالی، مثل دفتر روزنامه ۳- فرمهای آموزشی، مثل کارنامه دانشجو ۴- فرمهای تدارکی، مثل فرم خرید ۵- فرمهای تعمیراتی و نگهداری وسایل ساختمان، مثل برگ بازدید از وسایل موتوری و شناسنامه وسایل ساختمان. ۶- فرمهای متفرقه. مراحل بررسی و کنترل فرم برای بررسی فرمهای سازمانی و ایجاد بهبودی در آنها، طی مراحل زیر ضروری است: مرحله اول - بررسی فرمهای موجود در این مرحله آنالیز است، نمونه ای از فرمهای موجود سازمانی را جمع آوری می کند. مرحله دوم - تجزیه و تحلیل فرمهای موجود در این مرحله، آنالیز است، با تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به بررسی نقایص، کاستیها، و ایرادات و نارسیهای فرمهای موجود می پردازد. مرحله سوم - تهیه طرح پیشنهادی برای فرمهای مورد نیاز در این مرحله آنالیز است با استفاده از اطلاعاتی که از مراحل پیشین به دست آورده است، برای تهیه هر یک از فرمهایی که وجودشان را برای سازمان ضروری تشخیص دهد، قدمهای زیر را بر می دارد:

- ۱- تعیین هدف فرم آنالیز در ابتدا، بایستی به روشنی مشخص کند که منظور از تهیه فرم چیست و مدیریت با استفاده از فرم، قصد دارد به چه نتایجی دست یابد.
- ۲- تعیین عنوان فرم فرم به وسیله عنوان شناخته می شود، بنابراین آنالیز باید در تعیین عنوان فرم، دقت کافی کند، به نحوی که در عین سادگی گویای محتوای فرم باشد.
- ۳- تعیین شماره یا کد فرم معمولاً برای فرمها، شماره ای در نظر گرفته می شود که این شماره، یکی از مشخصه های فرم است برای شماره گذاری فرمها می توان از اعداد، حروف و یا ترکیبی از آنها استفاده کرد.
- ۴- نظر خواهی از تکمیل کنندگان و استفاده کنندگان فرم آنالیز بایستی اطلاعات کافی را درباره واحدهایی که از فرم استفاده می کنند، کسب کند و فرم را با توجه به نیاز واحدها و توان تکمیل کنندگان تنظیم نماید.
- ۵- تعیین

اطلاعاتی که باید در فرم درج شوند لازم است که فرم فقط مشتمل بر اطلاعاتی باشد که به آنها احتیاج است. هر موردی که در فرم گنجانده می‌شود، بایستی حتماً مورد استفاده قرار گیرد. در غیر این صورت، موجب پیچیدگی فرم و اتلاف وقت و هزینه خواهد شد. ۶- تهیه طرح فرم حال آنالیز، می‌تواند به طرح ریزی فرم بپردازد و از ابتکار و خلاقیت خود و همچنین از شناختی که به دست آورده است، مدد بگیرد و برای فرم مورد نظر، طرحی در اندازه که در عین شکل بودن، پاسخگوی نیاز واحد نیز باشد. ۷- استفاده آزمایشی از فرم در یک واحد نمونه با توزیع فرم در یک واحد کوچک، قبل از اینکه فرم در سطح گسترده‌ای توزیع شود و صرف هزینه زیادی را سبب گردد، می‌توان به اشکالات و نقایص احتمالی فرم پی برد و به این ترتیب از عکس العمل‌ها و بازخوری که تکمیل کنندگان فرم و استفاده کنندگان آن، نشان می‌دهند، استفاده کرد. ۸- جرح و تعدیل فرم، با استفاده موثر از بازخور در این مرحله آنالیز با استفاده از نقطه نظرات افراد ذینفع و اشکالات واقعی، تغییرات و اصلاحات مورد نیاز را در فرم ایجاد می‌کند. ۹- تهیه فرم نهایی پس از انجام تغییرات لازم، فرم نهایی تنظیم می‌شود و به ضمیمه برگ دستور چاپ فرم، برای مدیریت ارسال میگردد تا در صورت تایید، برای چاپ آن اقدام شود.

### مدیریت و کنترل کارگری تجربه‌ی انقلاب روسیه

بسیاری از احزاب چپ بر این پندارند که اگر طبقه‌ی کارگر در اولین فرصت مالکیت خصوصی را دولتی نکند و کارگران مدیر را جایگزین سرمایه داران بورژوا نکند، قصد سازش با سرمایه داری را دارد. مثلاً برخی آگاهانه از واژه‌ی کنترل برای تعریف مدیریت کارگری مالکیت اجتماعی استفاده می‌کنند. به همین دلیل برای بسیاری از نیروهای چپ تعجب آور خواهد بود که دریابند بلشویک‌ها درک کاملاً متفاوتی از مقوله‌ی کنترل کارگری داشتند و منظورشان دولتی کردن عاجل کل صنایع نبود. در این رابطه لنین در تترهای آوریل تأکید می‌کند: "قصد ما پیاده کردن عجزولانه‌ی سوسیالیسم نیست، بلکه می‌خواهیم تولید اجتماعی و توزیع کالاها را یک باره تحت کنترل و نظارت شوراهای نمایندگان کارگری قرار دهیم." او در جزوه‌ی "آیا بلشویک‌ها می‌توانند قدرت دولتی را حفظ کنند؟" می‌نویسد، مشکل اصلی مصادره اموال سرمایه داران نیست، بلکه کنترل سراسری و همه جانبه بر سرمایه داران و متحدانشان توسط طبقه‌ی کارگر است. پس از به قدرت رسیدن بلشویک‌ها، این سیاست لنین دنبال شد. پیش از آن که جنگ داخلی در ماه مه ۱۹۱۸ اوج گیرد، به دستور دولت بلشویک تنها بانک‌ها و سندیکای شکر دولتی شدند و اگر چه شوراهای محلی خودسرانه بعضی از کارخانجات را مصادره کردند، بخش وسیعی از صنایع در دست بخش خصوصی باقی مانده بود. اما بینیم چرا بلشویک‌ها چنین سیاستی اتخاذ کردند؟ تروتسکی این مسأله را چنین توضیح می‌دهد: "همان طرح شعار کنترل کارگری نتیجه‌ی دوره‌ی انتقالی در صنایع بود. شرایطی که سرمایه داران و عواملشان دیگر نمی‌توانستند بدون کارگران قدمی بردارند، اما در عین حال کارگران هنوز به پیش شرط‌های لازم برای دولتی کردن کل صنایع نرسیده بودند، مدیریت فنی در اختیارشان نبود و ارگان‌های لازم برای این امر را هنوز بر پا نکرده بودند." در چنین شرایطی به نفع پرولتاریا بود که تحول سرمایه‌ی خصوصی به سرمایه‌ی دولتی و سیستم سوسیالیستی تولید با ایجاد کمترین اغتشاش در اقتصاد مملکت حاصل شود و تا آن جا که ممکن است ضربه‌ای به ثروت ملی وارد نشود. به همین دلیل چه در موقع دستیابی به قدرت و چه بلافاصله پس از آن، در شرایطی که طبقه‌ی کارگر قاطع‌ترین و محکم‌ترین مبارزه را برای دستیابی به قدرت پشت سر گذارده بود، پرولتاریای شوروی آماده بود شکل‌گیری یک دوره‌ی انتقالی در کارخانجات، صنایع و بانک‌ها را بپذیرد. منطبقاً چنین برخوردی، بخشاً سیاسی و بخشاً تکنیکی بود. در درجه اول وجه تکنیکی آن را مورد بحث قرار می‌دهیم. در ماه‌های قبل از انقلاب صاحبان سرمایه و عواملشان تا آن جا که می‌توانستند در سیستم اقتصادی روسیه اخلاص ایجاد کرده بودند. قبل از انقلاب و بلافاصله پس از آن احتکار رایج بود و تورم بی‌حدی بر اقتصاد حاکم بود. در حقیقت در هر دوره‌ی انقلابی، سرمایه داران، نگران از آینده‌ی سرمایه



خصوصی، وسایل تولید، توزیع و مبادله، را به ابزار مبارزه‌ی سیاسی تبدیل می‌کنند. در نتیجه، پرولتاریای روسیه مانند طبقه‌ی کارگر در هر جامعه‌ی انقلابی مجبور بود با پیش‌بینی‌های لازم و اتخاذ سیاست‌های دقیق، از یک فاجعه‌ی سیاسی اقتصادی جلوگیری کند. بورژوازی مانند دیگر طبقات حاکم، نقش مهم ویژه‌ای در توزیع اجتماعی کار، سازمان‌دهی و تقسیم تولید ایفا می‌کند. طبقه‌ی انقلابی، قدرت کافی، توانایی حرفه‌ای و سازمان‌های لازم برای ایفای فوری این نقش را در اختیار ندارد. تجربه‌ی انقلاب اکتبر اهمیت نکات فوق را نشان داد. بلشویک‌ها پس از به قدرت رسیدن با مشکلات اساسی در سازمان‌دهی سراسری صنایع روبرو شدند. در دسامبر ۱۹۱۷، بوخارین، رادک و همراهانشان که طرف‌دار ملی کردن فوری کلیه‌ی صنایع بودند، شورای عالی اقتصاد ملی "واسنکا" را تشکیل دادند. اما حتی این‌ها نیز در مصادره کامل و فوری صنایع با مشکلات عملی روبه‌رو شدند و چنین سیاستی را عملی ندیدند. در عمل قدرت "واسنکا"، فراتر از قدرت پتروگراد نبود. برنامه‌ی تولید و شبکه‌ی پرسنل حرفه‌ای کمونیست‌هایی که بتوانند سازماندهی، آماردان یا حتی کارمندان قابل‌قبلی برای سازمان‌دهی و مدیریت تولید در روسیه باشند، را در اختیار نداشت. کارمندان دولتی بلشویک‌ها را تحریم کرده بودند. این مسائل با در نظر گرفتن وضع اسفناک اقتصاد کشور به مراتب حادتر شده بود. تماس بین پتروگراد و استان‌ها در هم ریخته بود. راه آهن اوضاعی مغشوش داشت. سیستم ترابری پس از سه سال جنگ داغان گشته بود. "واسنکا" حتی نمی‌توانست چند تکه چوب برای میز و وسایل مرکز اداری خود تهیه کند، تا چه رسد به این که فعالیت اقتصادی ۵۰ میلیون نفر را برنامه‌ریزی کند. ای. اچ. کار (تاریخ‌نویس) در بررسی تاریخ انقلاب بلشویک می‌نویسد که کارگران بعضی شهرها مجبور شدند صاحبکارانی را که از شهر بیرون کرده بودند، باز گردانند. از طرف دیگر سرمایه‌داران و متخصصان‌شان، حاضر نبودند تجربیات و اطلاعات خود را داوطلبانه در اختیار طبقه‌ی کارگر قرار دهند، در همین رابطه لنین می‌گوید: "ما باید از آن‌ها (سرمایه‌داران و کارمندان‌شان) بیاموزیم... حزب پرولتاریا و پیشروی آن تجربه‌ی کار مستقل در سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگ اقتصادی را که با احتیاجات میلیون‌ها نفر پاسخ می‌دهند، ندارد." در آن دوره کنترل کارگری، وسیله‌ای شد برای پاسخ‌گویی به این احتیاج و کنترل خرابکاری‌های اقتصادی بورژوازی. هدف آن افشای فعالیت‌های صاحبکاران و بازرگانان در انظار عمومی بود تا بدین وسیله مانع ادامه‌ی خراب‌کاری‌های اقتصادی آن‌ها شود و در صورت لزوم آن‌ها را ولو به زور قانع کند در پست‌ها و مقام‌های خود باقی بمانند. کوشش بر این بود که در صورت امکان آن‌ها را مجبور کنند فعالیت تولیدی خود را زیر کنترل و نظارت شدید کارگران ادامه دهند. در عین حال دولت جدید فرصتی به دست آورد تا حین آن سازمان‌های جدید خود را برپا دارد، کادرهای کمونیست را برای مدیریت آموزش دهد و زیربنا را بازسازی کند تا بتواند کارگران را در مقام مدیران صنایع در سطوح کشوری درگیر کند. در نتیجه کنترل کارگری سیاست موقتی بود به منظور تسهیل عبور انقلاب از سخت‌ترین دوره‌ی خود. نقش دوگانه‌ی این کنترل عبارت بود از محدود کردن تدریجی قدرت بورژوازی در حالی که هم‌زمان، پرولتاریای را برای مدیریت صنایع آماده می‌کرد. حتی در دوره‌ی جنگ داخلی، در شرایطی که احتیاجات سیاسی انتقال مدیریت صنایع به جمهوری کارگری را ایجاد می‌کرد، بلشویک‌ها هم چنان کمک فنی سرمایه‌داران و کارمندان آن‌ها را می‌طلبیدند و آن‌ها را در مقام کارمندان عادی دولتی استخدام کرده، در خدمت صنایع به کار می‌بردند. البته باید اذعان داشت که سیاست کنترل کارگری از نظر اقتصادی موفقیت‌چندانی نداشت، عده‌ی زیادی از کارمندان در شرکت‌ها و صنایع دست به خرابکاری زدند و پس از محکومیت مجبور شدند از محل کار بگریزند. در دوره‌ی جنگ داخلی متخصصان بورژوا از هر نوع همکاری با بلشویک‌ها خودداری کردند و به سفیدها (ارتجاع) پیوستند، اگر چه بلشویک‌ها مزایا و حقوق خاصی برای آن‌ها در نظر گرفته بودند. این مسأله ضربه‌ی شدیدی به دولت کارگری وارد کرد. اهداف سیاست کنترل کارگری را می‌توان چنین خلاصه کرد: پرولتاریا با اعلام آمادگی در پیاده کردن اشکال انتقالی از کنترل کارگری می‌تواند بخش‌های محافظه‌کار طبقه‌ی کارگر را به طرف خود جلب کند و بخش‌های فنی، اداری، بانکی خرده بورژوازی را خنثی کند. اگر سرمایه‌داران و رده‌های



بالای مدیران سیاست آشتی ناپذیری در قبال این شیوه ی اقتصادی اتخاذ کنند و تخریب اقتصادی را دنبال کنند، در انظار عمومی مسئولیت سیاست های حاد دوره ی بعدی بر دوش آن ها خواهد بود، در حالی که پرولتاریا به درستی می تواند مطرح کند که آن چه در توانش بوده برای بهبود اوضاع اقتصادی انجام داده است. اهمیت این مسأله در جامعه ای چون شوروی که دهقانان، خرده بورژوازی روستایی، اکثر جمعیت را تشکیل می دادند، دو چندان است. اگر چه عمر کنترل کارگری در شوروی کوتاه بود، می توان نتیجه گرفت که برآورد سیاسی آن در پیروزی نهایی بلشویک ها بی تأثیر نبود. سیاست کنترل کارگری در دوره ی انقلاب برنامه ی واقع بینانه ای اتخاذ کرده بود. در یکی از اولین دستور عمل های کارگری که در آوریل ۱۹۱۷ توسط پتروگراد برای صنایع جنگی تهیه شده است چنین آمده است: "کلیه ی دستورات مربوط به مدیریت داخلی کارخانه، اعم از ساعات کار، حقوق، استخدام، اخراج، تعطیلات... باید توسط شورای کارخانه صادر شود. مدیر کارخانه باید از این دستورات مطلع شود." قطع نامه ی اولین کنگره ی سراسری شوراها تأکید می کند که شرکت اکثریت کارگران در شوراهای محل کار لازم و ضروری است. هم چنین صاحبکارانی که صنایع را رها نکرده اند و متخصصان فنی و علمی باید در شوراها شرکت کنند. شوراهای کارخانجات و مغازه ها، چه محلی و چه سراسری اجازه دارند کلیه ی حساب ها و پس اندازهای محل کار خود را بررسی کنند و مدیریت مجبور است کلیه ی اطلاعات لازم را در اختیار آن ها قرار دهد. در ادامه ی همین سیاست، دومین شورای سراسری کمیته های کارخانه اعلام کرد که کلیه ی شوراهای کارگری می توانند کلیه ی کسانی را که قادر نیستند رابطه ی صحیحی با کارگران داشته باشند، اخراج کنند و پرسنل اداری کارخانه تنها با موافقت شورای کارگری حق فعالیت دارد. به عبارت دیگر، کنترل کارگری، به این معنی بود که کارگران در مورد تصمیمات صاحبکاران و مدیران حق وتو داشتند. در تابستان ۱۹۱۸، وقتی که کنترل کارگری به صورت جدی پیاده شد سرمایه داران و صاحبکاران شدیداً مورد کنترل قرار گرفتند. زمانی در خانه محبوس بودند، زمانی مجبور به پاسخ گویی در برابر شورای کارگری، به عبارت دیگر کنترل کارگری تضمین کننده ی قدرت دولت کارگری بود. البته این توانایی و قدرت نافی دستیابی به موافقت نامه هایی با بورژوازی نبود. اما این موافقت نامه ها، در شرایط قدرت کامل پرولتاریا ی سازمان یافته و در شرایطی که طبقه ی کارگر قدرت دولتی را در دست داشت، به امضاء رسید. به عبارت دیگر زمانی که طبقه ی کارگر قدرت دولتی را در دست دارد، کنترل کارگری که سرمایه داران و مدیران صنایع را اسماً صاحب صنایع و شرکت ها بداند، الزاماً مماشات با سرمایه داری نیست، بلکه برعکس چنین سیاستی می تواند زمینه ساز سرکوب سرمایه داران بشود.

<http://militantmag.blogfa.com/post-۹۹.aspx>

### مروری بر تاریخچه کنترل کیفیت در آلمان

در میان کشورهای صنعتی جهان، آلمان با در اختیار داشتن بخش بزرگی از بازار بین المللی در صنایع گوناگون، نسبت به کنترل کیفیت کالا و دست آوردهای صنعتی از پیشرفته ترین راهکارهای علمی سود می جوید. کنترل کیفیت در واحدهای تولیدی آلمان به گونه ایست که این کشور پس از دو جنگ جهانی، بحران های متعددی را پشت سر نهاده و به یک قدرت بزرگ صنعتی و اقتصادی تبدیل شده است در این گزارش ضمن مروری بر اقتصاد و ساختار صنعتی آلمان، با چگونگی کنترل کیفیت در این کشور آشنا می شویم. آلمان دارای تراکم جمعیت زیاد و مقدار بسیار کمی منابع طبیعی است. پایه اصلی اقتصاد این کشور که مجبور است مواد اولیه تولیدات خود را وارد کند، بر مبنای صادرات کالا- گذاشته شده است. در این کشور مواد غذایی، لوازم فنی، چشم پزشکی، الکترونیک، عکاسی و نظایر آن در حد وسیعی با خدمات بعد از فروش و آموزش های لازم تولید و به جهان صادر می شود. رقابت جهانی در صادرات کالا و خدمات، لزوم نوآوری هایی را برای آلمان، در مقیاس بزرگی الزامی کرده است. استفاده از روش ها و تولیدات سایر کشورها در این کشور با اعمال تغییرات لازم و بهبود و تکمیل آن تا رسیدن به یک نتیجه نهایی مطلوب،

بخش عمده ای از فعالیت ها را تشکیل می دهد. علاوه بر آن، برخی از روش ها مانند روش «تیلور» با تطابق آن با ساختار فرهنگی و اقتصادی کشور به کار گرفته شده و در نتیجه روش کاری آلمان ها به تدریج از الگوی قدیمی صنایع دستی و کارگاهی به صنایع مدرن تبدیل شده است. بیست و پنج درصد صنایع آلمان دارای کارکنان بیشتر از ۵۰۰ نفر است و این کشور از سرمایه های خارجی در مقایسه زیادی استفاده می کند. صنایع متوسط، دارای کارکنان بین ۱۰ تا ۴۹۹ نفر هستند و بیش از ۵۹ درصد از شاغلین را در استخدام دارند که ۵۰ درصد تولیدات ملی را بر عهده دارند. ۴۵ درصد از کارآموزان کل کشور در این شرکت ها آموزش دیده و بخش عمده ای از صادرات آلمان را بخود اختصاص داده اند. کارگاههای صنعتی ۱۲ درصد تولیدات را به خود اختصاص داده اند و ۱۶ درصد شاغلین را تشکیل می دهند. آموزش ۴۱ درصد کارآموزان در این کارگاهها انجام می گیرد. این کارآموزان شامل متخصصین بسیار ماهر صنایع دستی و کارگاهی هستند که بسیاری از آنها مشاغل را از خانواده خود به ارث برده اند. در سالهای اخیر تغییر در ساختار مالکیت، نقش بزرگی را در بهبود سطح کیفیت صنایع آلمان به وجود آورده است. درصدی از حقوق کارگران برای خرید سهام شرکت ها به یک حساب با بهره واریز می شود. هم چنین برای کمک مالی و توسعه شرکت از این منبع مالی استفاده می شود. با اتخاذ این روش علاوه بر این که کمک شایانی به شرکت ها می شود، در مقایسه با شرکت های آمریکایی، شرکت های آلمانی اکثر سرمایه شان را راساً تامین می کنند. با این روش، کارگران، هم در مالکیت و هم در سود و زیان شریک هستند و تعلق مالکیت در شرکت خود عامل بسیار مهمی در ارتقاء سطح کیفیت است. نقش اصناف و پایه کنترل کیفیت قرن هفدهم، رشد جمعیت در آلمان سرعت گرفت. به علت حرکت نیروی کار به مکان های غیر بومی، شهرهای جدید احداث شد و رشد ساخت و ساز در آنها به وجود آمد. این مساله خود باعث نیاز به نیروی کار و همزمان تامین مایحتاج عمومی مانند نان، گوشت، البسه و نظایر آن شد. کارگران جهت تامین معاش و تضمین کار و منافع خود در گروه های صنفی شغل خود گردهم آمدند و اصناف به تدریج جنبه انحصاری بخود گرفتند و بر اثر رقابت بین آنها نوعی توازن در سیستم اجتماعی بوجود آمد. اصول کلی اصناف عبارت بود از: - هر صنعتگر برای ادامه کار خود حتماً می بایست عضو صنف خود گردد - هر صنف دارای استقلال کامل از نظر حقوقی و موارد انضباطی باشد. - اعضاء سندیکاها در تمام موارد اجتماعی و فرهنگی فعال و به دو بخش مذهبی و غیره تقسیم شده بودند. گردهمای های آنها باعث بوجود آمدن مکان های اجتماعی خاص برای هر گروه گردید. - تعداد افراد مسافر، غیر عضو، تا یکنفر بیشتر مورد استخدام قرار نمی گرفتند. - مدت آموزش کارآموزان از سه سال به بالا بود. - تائید برای کاندیدا شدن ریاست صنف زمانی مورد قبول قرار می گرفت که فرد تمام دوره های کارآموزی را به خوبی گذرانیده و بین ۳ تا ۵ سال به عنوان مسافر برای کسب تعلیمات و تجربه کاری به خارج از شهر خود رفته و اندوخته های جدیدی را بدست آورده باشد. تصمیم برای استخدام عضو جدید منوط به تائید اعضاء در صورت بودن محل کار خالی در صنف بود. - هر صنف تعیین کننده میزان مصرف مواد اولیه، روش کار، مقدار و سقف تولید، دستمزد و قیمت کالا های تمام شده برای فروش بود و این امر فقط در مواردی صادق بود که مشمول قیمت گذاری دولتی نباشد. در سال های بعد قیمت گذاری بصورت بسیار گسترده ای توسط دولت اعمال گردید. - پیشکسوتان انتخاب شده در صنف مسئول کنترل و تائید کیفیت بودند. - اگر عضوی برای خود تولید شخصی داشت، محصولات وی فقط در بازارهای مجاز مورد تائید صنف می توانست عرضه شود. - اعضاء صنف که مخالف قانون خود بودند و یا کالاهای بد تولید می کردند، بشدت تنبیه می شدند. - اعضاء هر صنف موظف بودند عضو داوطلب نظامی برای دفاع از شهر و منطقه خود باشند. هدف اصلی عضویت در این اصناف تامین منافع و مایحتاج زندگانی هر عضو بود. در نتیجه کسی نمی توانست به غیر از آنچه تعیین شده تولید کند. تعیین کیفیت و ممیزی ها اصول کلی و روش تولید بر مبنی رعایت مشخصات تعیین شده کالا بنا گذاشته شده بود و رضایت مشتری به هیچ عنوان ملاک عمل قرار نمی گرفت. این موضوع باعث جلوگیری از ارتقاء سطح کیفیت در طول سال ها گردید. رقابت بر اساس قانون با تعیین محدودیت های متعدد تقریباً منع شده بود. اصول تعیین

شده کیفیت توسط اصناف تقریباً مشابه مفهوم تضمین کیفیت امروز است. عضو ارشد مسئول کنترل کیفی بود و می بایستی کار اعضاء و یا عضو انتخاب شده ماهر را به دقت کنترل و آن را تأیید کند. رئوس کلی کنترل کیفیت عبارت بود از: - ممیزی های غیر برنامه ریزی شده و تصادفی از کالاهای تولید شده در کارگاه و یا بازار. - ممیزی مواد اولیه ورودی به کارگاهها برای تعیین کیفیت با مشخصات تعیین شده و همچنین روش تولید آن. - کالیبراسیون و اندازه گیری های لازم که ابتدا فقط در کارگاه ها انجام می شد به تدریج به کل صنف برای یکنواختی محصولات گسترش پیدا کرد. نفوذ و قدرت اصناف در اروپا بخصوص آلمان طی قرنهای بسیار زیاد بود. به وجود آمدن صنایع و مکانیزاسیون تغییراتی را در آن بوجود آورد. روش های جدید هنوز بخش عمده ای از اصول اولیه را در بر می گرفت و تشابه بسیاری با قوانین اصناف گذشته داشت و بیشتر نکات قبلی هنوز بکار گرفته می شد. اما در سال های اخیر سازمان های اصناف قانون اجباری حمایت از مصرف کننده را اعمال می کند ولی روش تعلیم کارآموزان مانند گذشته است. تضمین کیفیت در اقتصاد آلمان سابقه تاریخی سیستم های کنترل کیفیت در اصناف آلمان به عنوان یک پایه قوی در سیستم های نو و جدید بکار گرفته شده است. در اینجا نیاز به تغییر ساختار کلی و ریشه ای وجود ندارد و کاربرد روش های جدید در هر صورت با کمی تفاوت اعمال می شود. با توجه به سوابق قوی در کنترل کیفیت، آلمان توانست سرعت خود را با روش های جدید منطبق کند. بیشتر دست اندرکاران صنایع با توزیع فراوانی که توسط «گاسین» ابداع شده، آشنا هستند. در سال ۱۹۱۳ تئوری احتمالات توسط چندین دانشمند برای تحقیق درباره تعداد خطوط مورد نیاز خط تلفن به کار رفت. در سال های ۲۹-۱۹۲۸ تعدادی از مهندسين و محققين در خصوص کاربرد روش های آماری برای کنترل تولید در اروپا و آمریکا، کنفرانس هایی برگزار کردند که در عمل کاربرد چندانی نداشت. در صنایع آلمان و در همان دوره، کنترل کیفیت توسط کارگران ماهر و بسیار آموزش دیده انجام و توسط نمایندگان مدیران ممیزی می شد. کاربرد وسیع روش های آماری از سال های ۱۹۵۰ آغاز گردید. یک روش آماری ابتدایی در کارخانجات منسوجات به کار گرفته شد که توانست در ارتقاء سطح کیفیت محصولات بسیار موثر باشد. در سال ۱۹۵۲ اولین کتاب درباره سیستم های آماری کنترل تولید، تحقیقات و بازرسی با شرح کامل در آلمان منتشر گردید. مهندسين و متخصصين فعاليت های بسياری را در اين زمينه با تاسيس موسسات متعدد کنترل کیفیت انجام دادند. تا سال ۱۹۵۶ سازمان های متعددی با نام های اختصاری **TESTA, AWF, EPA, ASQ** برای کنترل کیفیت در آلمان و اروپا تاسیس شد و سرانجام سازمان کنترل کیفیت آلمان **DGQ** مشغول به فعالیت شد. در پاریس نیز سازمان کنترل کیفیت اروپا (**EOQC**) در همان سال تاسیس شد و اولین مدیر آن «ماسینگ» **W.Masing** آلمانی بود. در آلمان مفهوم کنترل کیفیت مدرن، از طریق تحلیل گران و افراد مجرب با استفاده از روش های ارائه شده توسط سازمان **DGQ** شناسانده شد. بسیاری از صنایع مانند الکترونیک، منسوجات، کارخانجات تولید فولاد، صنایع هوا و فضا، اتومبیل و نظایر آن با استفاده از روش های نوین کنترل کیفیت به تولیدات با استانداردهای بسیار عالی نائل شدند. در این کشور برخلاف روش های آمریکایی، به علت وجود نیروی کار بسیار ماهر، مدت و میزان نیاز به تولیدات آزمایشی بسیار کم است و تولیدات اصلی به سرعت شروع می شود. فعالیت های **DGQ** در آلمان اکثر پیشرفت های مدرن کنترل کیفیت در آلمان توسط سازمان **DGQ** انجام می شود. این سازمان دارای ۱۱۰۰ عضو و ۴۷۰ تشکیلات وابسته است. کمیته های متعددی برای حل مشکلات ویژه در آن بوجود آمده و هر کمیته مسئول تهیه روش ها و دستور العمل های مختلف بوده و نتایج بررسی های خود را به صورت جزوه منتشر می کند. ۲۷ گروه مختلف به صورت پیوسته در گردهمایی های مکرر برای تبادل نظر و استفاده از تجربه های یکدیگر شرکت می کنند. هیات علمی مشاوره سازمان، روش های نوین کنترل کیفیت را بررسی و ارائه می کند. هم چنین یک کمیته مشترک از سه کشور سوئیس، اتریش و آلمان، برای ارتقاء و تبادل نظر در خصوص کیفیت ایجاد شده و بر کنترل کیفیت صنایع اتومبیل نظارت دارد. همکاران دیگر **DGQ** سازمان تکنولوژی اندازه گیری **GMR**، سازمان مرکزی صنایع الکترونیک **ZVEI** و سازمان معروف استاندارد آلمان **DIN** هستند. آموزش در سطوح مختلف سازمان **DGQ** نقش بسیار

فعالانه ای در امر آموزش مبانی کنترل کیفیت دارد. هر سال بیش از ۴ هزار نفر در سطوح مختلف در دوره های متنوع مانند کاربرد روش های آماری مدرن کنترل کیفیت، روش های کنترل مرغوبیت کالا برای سرپرستان، متخصصین و مهندسين شرکت می کنند. علاوه بر آن، آموزش در منزل نیز انجام می گردد. سالیانه بیش از ۱۲۰۰ نفر در خانه هایشان تحت آموزش قرار دارند. برگزاری سمینارها نیز بخش دیگری از فعالیت ها را بخود اختصاص می دهد. اهم موضوعات سمینارها، کاربرد روشهای آماری در تحقیقات، اصول تضمین کیفیت برای روسا و مدیران کنترل کیفیت و دوره های مخصوص برای آموزش در منازل است. در سطوح دانشگاهی نیز واحدهای درسی متعددی توسط متخصصین مربوطه تدریس می شود. یکی از ابتکارات این DGQ برگزاری کلاس های آموزش کنترل کیفیت برای کسانی است که بر اثر حوادث دچار نقص عضو شده اند. این افراد در صورت گذراندن این دوره ها استخدام می شوند. حمایت از مصرف کنندگان در آلمان نیاز خاصی برای تدوین قوانین دولتی برای حمایت از مصرف کننده در مقابل تولید کننده وجود ندارد، زیرا اصناف مختلف مسئولیت آنها برعهده دارند. امروزه نیز هر گروه صنفی برای خود قوانین خاصی را تدوین کرده و به اجرا در می آورد. به طور مثال سازمان مهندسين برق آلمان، قوانینی را برای کنترل کیفیت وسایل برقی تدوین کرده و در سال ۱۹۷۸ سازمان های صنایع، بازرگانی و تجارت آلمان معاهده نامه ای را خود امضاء نمودند که هر گونه کالای نامرغوب بدون ارسال به خریدار مستقیماً به سازنده عودت و جایگزین گردد. سازمان جدیدالتاسیس کنترل کیفیت کالا امروزه به عنوان کمک به مصرف کننده شتافته و کالاها را راساً آزمایش و نتایج آنها برای آگاهی عموم اعلام می دارد. علامت مرغوبیت کالا در طول سال ها فعالیت اصناف، تجارت فقط در بازارها مجاز بود و تولید کننده نمی توانست کالای خود را به طور مستقیم به خریدار عرضه کند. علت آن بود که مصرف کننده بتواند در بازار کالاهای متعددی را به بیند و انتخاب کند. کمک دیگر به مصرف کننده علامت کالا بود که توسط خبرگان صنف پس از تائید بر روی کالا درج می شد. اگر این علامت بر روی کالا نبود، تولید کننده باید ضمانتنامه ای را برای تضمین کالا امضاء کند. در انگلستان قانونی برای حمایت از تولید کننده داخلی در سال ۱۸۸۷ تصویب شد که کلیه کالاهای خارجی باید دارای نام کشور سازنده باشند. به علت مرغوبیت کالاهای آلمانی، بتدریج درج عبارت «ساخت آلمان» خود به تنهایی نشانه مرغوبیت شناخته شد. امروزه کالاها در چندین طبقه از نظر مرغوبیت طبقه بندی می شود. در محصولات غذایی باید تا ۵ گرید برای مرغوبیت بر روی کالا- علامت گذاری شود. قوانین کنترل کیفیت در آلمان قوانین مخصوصی برای کنترل کیفیت مانند اندازه گیری های لازم، تعیین وزن و حجم و غیره، به صورت اجباری تدوین شده است. یکی از مزایای توزین اجناس، مانند میوه در زمان خرید، کنترل دقیق همین موارد بود که قانون کالیبراسیون برای آنها در سال ۱۹۶۸ تدوین شد. در این قانون حد مجاز خطای اندازه گیری، ارائه روش کنترل آماری تولید توسط سازنده به صورت نمودارهای لازم اجباری شد. هدف اصلی، حمایت از مصرف کننده در مقابل کالای نامرغوب، نایمن و غیر بهداشتی بود. در آلمان قوه قضاییه مانند روم قدیم می تواند به آراء صادره در گذشته برای صدور رای استناد کند. مصرف کننده می تواند به دلایل خسارت وارده به بدن و تهدید سلامتی، کاهش طول عمر، خسارت به اموال، مغایرت تولیدات با استانداردها و ایجاد خطای عمد از تولید کننده شکایت کند. این موارد باید توسط خسارت دیده در دادگاه اثبات شود. با توسعه صنایع و تکنولوژی و پیچیدگی های آن، در آلمان قانون تجهیزات صنعتی GSG، در سال ۱۹۶۹ برای کاهش ریسک سوانح در زمان استفاده از ابزار تدوین شد. بر اساس این قانون طراحی و تولید باید طبق استانداردهای متداول جهانی و یا داخلی رعایت شود. تغییراتی نیز در قانون به علت پیچیدگی و مشکلات اثبات خسارت توسط مصرف کننده بوجود آمد. او صرفاً باید ثابت کند که خسارت وارد شده و علت آن نیز کالای نامرغوب بوده است. تولید کننده نیز می بایستی دلایل خود را برای رفع اتهام مبنی بر اینکه کالای تولیدی مطابق استاندارد تولید شده است ارائه کند. برخلاف بسیاری از کشورها، قانون صد در صد تضمین کالا در آلمان برای تمام محصولات وجود ندارد، با این وجود و با توجه به ساختار قوی کنترل کیفیت، آلمان امروزه یکی از قدرتمندترین کشورهای صنعتی جهان است.

<http://www.naftepars.ir/official/۲۹۶۱/view.asp?ID=۱۲۶۲۹۶>

## الگوی منطقی برای ارزیابی سازمان و برنامه‌ها

یزدان محمدیگی

مقدمه: اساساً سازمانها با توجه به مأموریت خویش مبادرت به تعیین اهداف (GOALS) می‌کنند. هر یک از این اهداف به اهداف پیامدی (IVES) تبدیل می‌شوند و سپس براساس آنها & راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تعیین می‌شود.

برنامه‌های مزبور روشهای سازماندهی شده‌ای برای خدمات دهی مشخص به موکلان شامل ارباب رجوع، مشتریان، بیماران و غیره است. به منظور کسب اطمینان از سودمندی برنامه‌ها لازم است به ارزیابی آنها پرداخت. در سازمانهای سودجو یک برنامه اغلب تلاشی یکباره برای تولید یک محصول جدید یا سلسله‌ای از محصولات است. ارزیابی برنامه جمع‌آوری اطلاعات به صورت دقیق درباره یک برنامه یا برخی جنبه‌های یک برنامه به منظور تصمیم‌سازی لازم در زمینه برنامه است. در یک برنامه ۳۵ نوع ارزیابی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از: نیازسنجی، اعتبارسنجی، تجزیه و تحلیل هزینه / فایده، اثربخشی، و کارایی مبتنی بر هدف، فرایند، نتایج و از این قبیل. نوع ارزیابی مورد استفاده برای بهبود برنامه بستگی به آن دارد که خواهان درک چه چیزی در مورد برنامه باشیم. مهم آن است که به چه اطلاعاتی در تصمیم‌گیری نیاز داریم و اینکه چگونه می‌توان اطلاعات مزبور را جمع‌آوری کرد. مزایای ارزیابی ۱- درک و بازبینی میزان بهبود تاثیر محصول یا خدمات بر مشتریان یا ارباب رجوع؛ ۲- بهبود ساز و کارهای ارائه به طور کارآمد و با حداقل هزینه؛ ۳- تحقیق در مورد آنچه که واقعاً انجام می‌شود به جای آن چیزی که فکر می‌کنیم انجام می‌شود؛ ۴- بررسی خط‌مشی کلی برنامه، اهداف، چگونگی دستیابی به اهداف و وضعیت تحقق اهداف؛ ۵- ارائه اطلاعات به منظور اطلاع‌رسانی در زمینه چگونگی انجام فعالیتها به عموم یا اعضای اتحادیه‌ها؛ ۶- انجام مقایسه معتبر بین برنامه‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد اولویتهای آینده؛ ۷- کسب تجربه به منظور مشخص ساختن برنامه‌های قابل تکرار. روشهای ارزیابی برنامه‌های مبتنی بر هدف: ارزیابی میزان دستیابی برنامه به اهداف از پیش تعیین شده است؛ ارزیابی مبتنی بر فرایند: ارزیابی به منظور درک چگونگی اجرای برنامه و نقاط ضعف و قوت آن؛ ارزیابی مبتنی بر پیامد: تعیین منافع حاصله برای ارباب رجوع، کارکنان، و دیگر ذینفعان. هدف عمده در انتخاب روش ارزیابی، دسترسی به اطلاعات سودمند برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی به صورتی ارزشمند و واقع‌گرایانه است. در این زمینه سوالات زیر قابل توجه است: ۱- چه اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری در مورد یک محصول یا برنامه مورد نیاز است؟ ۲- چگونه می‌توان اطلاعات مزبور را با هزینه پایین و به طور عملی از طریق همچون پرسشنامه‌ها، ممیزی و چک لیست جمع‌آوری کرد؟ ۳- چگونه می‌توان دقت و صحت اطلاعات را تشخیص داد؟ ۴- آیا روش تمامی اطلاعات لازم را در اختیار می‌گذارد؟ ۵- در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر، چه روشهای دیگری را باید و می‌توان به روش مزبور افزود؟ ۶- آیا اطلاعات پدیدار شده برای تصمیم‌گیرندگان، سرمایه‌گذاران و مدیران عالی رتبه موثق است؟ ۷- آیا ویژگی مخاطبان در گزینش روش موثر است؟ ۸- چه کسی توانایی نظارت بر روش را داراست؟ ۹- تجزیه و تحلیل اطلاعات چگونه صورت می‌گیرد؟ سطوح چهارگانه ارزیابی چهار سطح ارزیابی اطلاعات حاصله از ارباب رجوع وجود دارد که عبارتند از: واکنش و احساس ارباب رجوع در قبال برنامه؛ یادگیری (بهبود گرایش، آگاهی یا دانش)؛ تغییر در مهارتها (عملی ساختن یادگیری برای بهبود رفتار)؛ اثربخشی (بهبود عملکرد بخاطر بهبود رفتار). متأسفانه جمع‌آوری اطلاعات قابل استناد درباره اثربخشی با دشواری همراه است. در این زمینه اطلاعات مربوط به یادگیری و تغییر ایجاد شده در مهارتها بسیار سودمند است. الگوی منطقیالگوی منطقی (LOGIC MODEL) عبارت است از نمایش جریان مواد و فرایندهای لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمان یا برنامه‌های اجرایی مربوط به آن. براین اساس، این الگو عبارت است از نمایش ترتیبی از طرح ریزی برنامه، اجرا و



ارزیابی که در آن، تمامی عناصری که بر افراد و اتحادیه تاثیر مثبت می گذارند موردشناسایی قرار می گیرند. این الگو دارای فواید بسیاری برای سازمانها به منظور سازماندهی طرح ریزی و تحلیل سازمان و برنامه های اجرایی مربوط به آن است. همچنین، در شرایطی که ارزیابی مبتنی بر پیامدها یا اثرات برنامه ها مدنظر باشد، می توان از این الگو استفاده کرد. همچنین، از این الگو می توان برای توجیه برنامه های اجرایی و تشریح مزایا و فواید آن سود جست. در هنگام استفاده از الگوی مزبور باید به اهم موارد موجود در سازمان یا برنامه توجه داشت و از تاکید بر موارد حاشیه ای یا ویژه اجتناب کرد به عنوان مثال، نباید از این الگو فقط در زمانی ویژه یا برای بخشی از برنامه های سازمانی استفاده کرد. در هر صورت، می توان با استفاده از الگوهای منطقی فعالیتهایی را که در برنامه یا سازمان اتفاق می افتند تحلیل و تشریح کرد و نتایج موردانتظار ارباب رجوع یا اتحادیه های صنفی و دیگر ذینفعان سازمان را به تصویر کشید. الگوی منطقی باید بتواند تمایز و تفکیک لازم را بین برنامه های مختلف ایجاد کند. در بهترین شرایط، یک الگوی منطقی دارای جزئیاتی به میزان یک صفحه یا حداکثر دو صفحه معمولی است. سطح جزئیات باید فهم و درک کافی را برای خواننده ایجاد کند و بتواند موارد اصلی موثر را بر سازمان و برنامه های آن مشخص سازد. همچنین، الگوی مزبور باید بتواند اتفاقات موجود در ورودیها، خروجیهای متفاوت مربوط به نتایج برنامه و منافع یا اثراتی را که گروهها از آن بهره مند می شوند مشخص کند. محتوای الگوهای منطقی برنامه در اغلب موارد صریحتر از الگوهای مربوط به سازمان است. تعریف اصطلاحات اساسی: به طور ویژه الگوهای منطقی بر ورودیها، فرایندها، خروجیها و پیامدهای مربوط به یک سازمان و برنامه های آن تاکید می ورزد. درک درست مفهوم این واژه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ورودیها: شامل موادی است که سازمان یا برنامه در فرایندهای خود برای ایجاد نتایج مطلوب سازمان مورد استفاده قرار می دهد. از انواع مختلف ورودیها می توان به مواردی همچون: نیروی انسانی، پول، تجهیزات، تسهیلات و تاسیسات، تدارکات، ایده های افراد، زمان نیروی انسانی اشاره کرد. همچنین، ورودیها را می توان به عنوان مهمترین نیروهای موثر بر سازمان یا برنامه های آن به حساب آورد. فرایندها: به منظور دستکاری یا تبدیل و تنظیم ارقام در راستای تولید نتایج مطلوب توسط سازمان یا برنامه های آن مورد استفاده قرار می گیرند. فرایندها در محدوده ای بین گذاشتن کاغذ بر روی میز برای طراحی شاتل تا برخاستن آن را در بر می گیرد. خروجیها: به طور معمول، خروجیها نتایج مشهود فرایندهای اساسی در سازمان یا برنامه های آن هستند. در اغلب موارد، خروجیها با تعداد همراه هستند که به عنوان مثال می توان به مواردی همچون: تعداد افرادی که در یک آزمون پذیرفته یا مردود شده اند، تعداد دوره های برگزار شده آزمونهای برگزار شده و تعداد استادان به کار گرفته شده در برنامه اشاره کرد. پیامدها: پیامدها اثرات (از روی امیدواری مثبت) مربوط به افرادی است که سازمان به دنبال سود رساندن به آنان از طریق اجرای برنامه ها است. در هر یک از مراحل یک الگوی منطقی موارد مندرج در جدول شماره یک مورد توجه قرار گرفته است. مفروضات و پنداشته ها عبارتند از باورهایی که ما درباره برنامه، افراد، محیط داریم و در بر گیرنده نحوه تفکر و رویکردهای ما در زمینه برنامه است. عوامل خارجی نیز محیطی است که در آن، برنامه های مزبور مجموعه ای از عوامل خارجی مرتبط با فعالیتهای برنامه را شامل می شوند. جدول شماره ۲، به دنبال به تصویر کشیدن بهتر ماهیت ورودیها، فرایندها، خروجیها و پیامدهای یک برنامه است. این الگوی منطقی برای سازمانی با عنوان «مرکز خودآموزی» طراحی شده است. الگوهای منطقی مربوط به برنامه ها در اغلب موارد بسیار جزئی نگرانه است. باید توجه داشت که یک الگوی منطقی باید جامع و توصیفی باشد. اجرای گام به گام الگوی منطقی گام اول: تعیین برنامه ای که باید مورد ارزیابی قرار گیرد؛ تبیین مقاصد اجرای برنامه ارزیابی و چگونگی استفاده از نتایج؛ تبیین اهداف غایی یا پیامدهای موردانتظار؛ تعیین شاخصها و نمایانگرهایی برای اندازه گیری و سنجش مهارتهای اساسی. گام دوم: تشریح اهداف غایی و پیامدهای برنامه. گام سوم: مشروعیت بخشیدن به ارزیابی برنامه از طریق هماهنگی با ارباب رجوع، مدیران و کارکنان؛ ایجاد آگاهی در زمینه برنامه مورد نظر؛ انگیزه بخشیدن به افراد برای همکاری در برنامه. گام چهارم: تعیین داده های موجود؛ تعیین داده های مورد نیاز؛ انتخاب معیارهای مورد توجه



در فرمهای ارزیابی؛ ایجاد فرم ارزیابی؛ بررسی روایی فرم از طریق انجام ارزیابی آزمایشی؛ تایید یا اصلاح فرم. گام پنجم: تکثیر و شماره گذاری فرمهای ارزیابی؛ توزیع؛ ورود داده ها توسط ارزیابها. گام ششم: جمع آوری فرمهای تکمیل شده؛ ورود داده های مربوط به هر فرم؛ دسته بندی داده ها بر اساس فرد، تاریخ؛ تحلیل و تفسیر داده ها؛ استنتاج کلی. گام هفتم: تنظیم گزارش به صورت زیر: ۱- تشریح برنامه (اطلاعات مربوط به ورودی) نام و عنوان برنامه؛ محل و زمان انجام برنامه؛ مسئول اجرای برنامه؛ منابع مورد استفاده در برنامه؛ تعداد کارکنان و داوطلبان درگیر در برنامه؛ نوع تجهیزات مورد استفاده در اجرای برنامه؛ هزینه های اجرایی برنامه. اهداف غایی برنامه. به عنوان نمونه در این مثال: مهارتهای اساسی قابل دستیابی؛ محتوای مورد نظر برای یادگیری؛ علل گزینش مهارتهای اساسی و محتوا ۲- گزارش گیری عددی و شماتیک از مهارتهای اساسی به دست آمده ۳- مشخص کردن تعداد پاسخگویان و نرخ پاسخگویی، زمان اجرای برنامه و تعداد جلسات پیگیری ۴- ارائه خلاصه ای از تغییرات ایجاد شده در مهارتهای اساسی به صورت زیر: توجه به نتایج و پاسخگویی به برخی پرسشها در زمینه اهداف غایی و پیامدهای برنامه ها. به عنوان نمونه در مثال مزبور: تعیین آن دسته از مهارتهای کلیدی که با بهبود چشمگیری همراه بوده اند. تعیین آن دسته از مهارتهای کلیدی که تغییر چندانی نداشته اند. تعیین میزان همبستگی بین مهارتهای کلیدی ۵- ارائه نتایج برنامه با توجه به موارد زیر: + مخاطبان گزارش نیازهای مخاطبانچگونگی ارائه گزارش به سمع یا نظر مخاطبان. ۶- توجه به نکات کلیدی زیر در تنظیم و ارائه گزارش: اجتناب از استعمال واژه های فنی و دست و پاگیر؛ استفاده از سبک محاوره ای؛ اجتناب از عبارات طولانی؛ محدود کردن عبارات انفعالی؛ رعایت دستورات گرامری؛ همکاری گروهی در گزارش نویسی؛ در نظر گرفتن زمان مناسب برای تکمیل گزارش؛ استفاده از نمودارها، جداول و جملات مختصر و مفید. گام هشتم: پاسخگویی به پرسشهای کلیدی زیر: آیا برنامه دیگری برای دستیابی به اهداف مورد نظر لازم است؟ آیا تمامی منابع مورد استفاده در ورودیها ضروری بودند؟ آیا برای دستیابی به پیامدها و اثرات برنامه های آینده به خروجیهای متفاوتی نیاز داریم؟ آیا در برنامه های آینده به پیامدها و اثرات دیگری نیازمندیم؟

منبع: ماهنامه تدبیر- سال چهاردهم- شماره ۱۴۴ منابع:

CARTER MCNAMARA, BASIC GUIDE TO PROGRAM EVALUATION, MBA, FEB ۱۶, ۱۹۹۸.۲ – ۱  
 MARY E. ARNOLD, BE “LOGICAL” ABOUT PROGRAM EVALUATION: BEGIN WITH LEARNING ASSESSMENT, OREGON STATE UNIVERSITY, JOURNAL OF EXTENSION, JUNE ۲۰۰۲, VOLUME ۴, NUMBER ۳.۳ – GARY OSTROSKE, INVESTING IN RESULTS, PRESIDENT AND CPO, UNITED WAY FOR THE GREATER NEW ORLEANS AREA, NEW ORLEANS, UNITED WAY OF AMERICA’S EXECUTIVE NEWSLETTER, OCTOBER ۶, ۱۹۹۷.۴ – LIFE SKILLS EVALUATION SYSTEM, MEASURING GROWTH IN LIFE SKILLS FOR YOUTH AND FAMILY PROGRAMS, OCTOBER ۳۰, ۲۰۰۱.۵ – ELLEN TAYLOR-POWELL, LOGIC MODEL WORKSHOP, UNIVERSITY OF WISCONSIN-EXTENSION COOPERATIVE EXTENSION PROGRAM DEVELOPMENT & EVALUATION, DECEMBER ۵, ۲۰۰۱.۶ – VAN LEPTHIEN, MODEL DRIVEN ARCHITECTURE (MDA) AND GENERATIVE PROGRAMMING

## کنترل پایبندی

ولی جوکار افشار

پایبندی در تعریفی اجمالی عبارتست از خط مشی القایی (تحمیلی) یا منش درونی (اعتقادی) نسبت به موضوعی که به صورت

رفتار و کردار و پندار و گفتار هم جهت در راستای آن موضوع بروز پیدا می کند و از شعوری آگاهانه یا جبری مطلقانه نشأت می گیرد. پابندی نسبت به هر موضوعی ممکن است هر چهار صورت رفتار و کردار و پندار و گفتار را در برنگیرد. فرضاً اعتقاد به اصلی دینی کافی است تا انسان پنداری هم جهت و در راستای انطباق با آن اصل داشته باشد و طرز تفکر و منش (پندار) او تحت تاثیر این اعتقاد قرار گرفته و نسبت به آن پابند (کردار) باشد؛ یا فردی که در یک محیط کاری به منظور رعایت ضوابط حاکم بر آن سیستم (و نه اعتقاد قلبی) خود را ملزم به رفتار و کردار و یا گفتار خاصی می کند در حقیقت خط مشی را پیشه می گیرد که راهنما و محرک آن بیرون از فضای تفکرات و اندیشه های فرد است. شعاع گستردگی پابندی در یک موضوع واحد برای دو فرد مختلف ممکن است متفاوت باشد و هر فردی فراخور موقعیت و شخصیت و خط مشی بیرونی یا منش درونی خود نسبت به موضوع میزان متفاوتی از پابندی را از خود نشان می دهد. این مسئله در خصوص هر دو نوع پابندی بیرونی (خط مشی) و درونی (منش) صدق می کند و طلیعه دریافت و درک روشنی از بروز رفتارهای انسان و تعاریف و ضوابط و قوانینی است که به منظور اجرای پابندی وضع شده است. در یک سیستم (با هر نوع کارکرد) که قوانین دقیق و کاملی مدون نشده است پابندی به صورت اجرای خط مشی دیکته شده خود به خود حذف می شود و تنها پابندی درونی یا منش درونی نسبت به موضوع است که می تواند پابندی به آنچه را که در سیستم هست تامین کند؛ حال اگر فردی دارای پابندی درونی نبود و فقط می توانستیم رفتار و کردار و گفتار چنین فردی را با تکیه بر پابندی بیرونی که بیشتر به شکل قوانین عینیت پیدا می کند هدایت کنیم و از طرف دیگر فاقد چنین ضوابط و قوانینی باشیم تنها نتیجه ای که حاصل می شود هرج و مرج است و لاغیر. از این رو است که در جوامع پیشرفته و پیش از آنکه تکیه بر پابندی درونی هر فرد شود با وضع قوانین و مقررات فرد را فارغ از این که دارای چه نوع شخصیتی است هدایت و کنترل می کنند. چرا که اصولاً پابندی درونی به دلایل چندی وضعیت متغیر و نامطمئن دارد از جمله: ۱- دارای استحکام ساختاری کافی نیست؛ زیرا ساختار این پابندی بستگی زیادی به وضعیت روحی فرد در موقعیتهای مختلف دارد؛ ۲- در موقعیتهای مختلف به میزان متفاوتی جلوه گر می شود؛ ۳- همه افراد دارای پابندی درونی نیستند؛ ۴- تنها با تکیه بر آن نمی توان امیدوار بود که بتوان بر اجرای مسائل پیچیده غالب شد؛ ۵- ماهیت و نقش بعضی از مسائل (برنامه ریزی و طراحی و...) به صورتی است که بیشتر با تکیه بر قوانین و مقررات و استانداردها می توان نسبت به اجرای آنها اقدام کرد و منش انسانی نیز باید در خدمت قوانین برای اجرای آنها قرار بگیرد. ۶- هیچ معیار و استاندارد وجود ندارد تا بتوان میزان پابندی درونی افراد را به طور دقیق برحسب آنها سنجید و سپس با تکیه بر پابندی درونی افراد نسبت به حل و فصل مسائل اقدام کرد؛ زیرا معیار و استانداردهایی که بتواند شعور آگاهانه انسانها را تحت کنترل خود درآورد باید دارای جامعیتی فراتر از تصورات تک تک افراد جامعه باشد. هدف از نگارش این مطالب تاکید بر اجرای بوروکراسی در جوامع اداری نیست و بیشتر بیان این مطلب مهم است که هر فرد (با هر شخصیت و موقعیت و...) نیازمند آن است که با یک وسیله ای او را ملزم به پابندی بالاتر از پابندی درونی کنیم تا بتوان از اجرای صحیح و دلخواه امور مطمئن شد؛ زیرا که هر انسانی ممکن است در لحظه ای مختلف زندگی دچار شدت و ضعف پابندی درونی شود و در لحظه ضعف دچار وسوسه شود و در لحظه وسوسه دچار گناه و خطا و یک سیستم برای نیل به هدف و رسیدن به موفقیت نمی تواند نسبت به خطای اجزاء و افراد خویش بی تفاوت باشد. از طرفی پابندی از آن جهت مورد توجه بیشتر واقع می شود که عنصر اصلی کنترل و نظارت است. صورتی از آن در شکل خود کنترلی ظهور می کند و صورت دیگر آن به وسیله مقررات و استانداردها و به شکل کنترل بیرونی. هر سیستمی کنترل و نظارت خویش را با پابندی سیستم های فرعی خویش تثبیت می کند که همان اجزاء و افراد آن هستند. لذا به منظور کنترل واقعی؛ با التفات نظر به نوع کارکرد و رویکرد سیستم و موقعیت فعلی و آینده سیستم و عوامل تاثیر گذار بر سیستم نوع و میزان و ترکیبی از پابندی (خط مشی و منش) را که تامین کننده کنترل و نظارت واقعی سازمان است به عنوان فرهنگ و استراتژی سازمانی در رویکرد و عملکرد سازمانی تعریف می کنیم.

یادآوری مجدد این مطلب که رکن پایبندی سیستم های نظام مند بشری (با هر نوع کارکرد و رویکرد) براساس قوانین و استانداردهاست بی فایده نیست. شاید که غبار غفلت از چشمانمان زدوده شود و با تعهدی بیشتر به آرمانهای بشری راه سلطه جویی نفسهای زیاده خواهی را قطع کنیم که پای بر پایبندیمان نهاده اند. \*تدبیر

### ضرورت بازنگری در کنترل و حسابرسی داخلی سیستم بانکی

دکتر یحیی حساس یگانه - مسعود غلام زاده

واحد حسابرسی داخلی بانک باید مستقل از واحدهای حسابرسی شونده باشد. همچنین این واحد باید از فرآیند کنترل داخلی که به صورت روزمره اجرا می شود، مستقل باشد. این بدین معناست که واحد حسابرسی داخلی جایگاه مناسبی در بانک دارد و وظایف محوله را با بیطرفی و به گونه ای منصفانه انجام می دهد. بنابراین، به منظور اطمینان از استقلال آن در مقابل سایر فعالیت های بانک، واحد حسابرسی داخلی باید تحت کنترل مستقیم مدیران اجرایی ارشد یا هیات مدیره یا کمیته حسابرسی (اگر وجود داشته باشد) فعالیت کند که این موضوع به چارچوب حاکمیت شرکتی بانک بستگی دارد. علاوه بر این، واحد حسابرسی داخلی باید بتواند امور محوله را با ابتکار عمل خودش در کلیه بخش ها، تشکیلات و کارکردهای بانک اعمال کند. این واحد باید قادر به گزارش آزادانه یافته ها به رییس هیات مدیره، اعضای هیات مدیره، اعضای کمیته حسابرسی یا حسابرسان مستقل باشد. کار واحد حسابرسی داخلی باید نوعی رسیدگی مستقل باشد که توسط بخش مستقلی مانند حسابرس مستقل قابل انجام باشد یا کمیته حسابرسی بتواند آن را انجام دهد. یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل در مورد نمونه ای از بانک ها نشان داد که همه واحدهای حسابرسی داخلی از فعالیت هایی که حسابرسی می شوند و نیز از فرآیند کنترل داخلی روزمره مستقل هستند. کلیه واحدهای حسابرسی داخلی بر این باور بودند که آنها قادر به اعمال وظایف محوله خود، گزارش یافته ها و ارزیابی ها و افشای درون سازمانی آنها بدون مداخله مدیریت هستند. همچنین ملاحظه شد که استقلال نسبی واحد حسابرسی داخلی از طریق تدوین نمودار سازمانی حسابرسی (امری که حوزه اختیارات و جایگاه این واحد را تقویت می کند) و سرپرستی و نظارت یا هر دو تضمین می شود. برای مثال، بانک ملی رومانی این الزامات مرتبط با کار مستقل واحد حسابرسی داخلی را برای همه بانک ها تصویب کرد، هم به لحاظ سازمانی و هم به لحاظ کارکردی. همچنین، حسابرس داخلی شرکت های تابعه و فرعی باید به هیات مدیره، و نه به مدیریت اجرایی ارشد، گزارش کند. بیطرفی واحد حسابرسی داخلی باید بیطرف باشد، یعنی در موقعیتی باشد که وظایف محوله را عاری از هرگونه تعصب و مداخله انجام دهد. این اصل مکمل اصل اول است و بر استقلال قضای حسابرسان داخلی دلالت دارد. بنابراین، بیطرفی ایجاب می کند که حسابرسان داخلی درگیر عملیات اجرایی یا گزینش یا اجرای سنجه های کنترل داخلی بانک نشوند. همچنین، حسابرسان داخلی تازه استخدام شده نباید فعالیت ها و کارهایی را حسابرسی کنند که خود اخیراً آن را انجام می دادند. علاوه بر این، تخصیص کارکنان در واحد حسابرسی داخلی باید به صورت دوره ای و گردش باشد. به هر جهت، اصل بیطرفی احتمال درخواست نظر از واحد حسابرسی داخلی درباره موضوعات خاص مرتبط با اصول کنترل داخلی، طرح های تجدید ساختار، آغاز فعالیت های با اهمیت و مخاطره آمیز، سیستم های اطلاعاتی مدیریت یا سیستم های فناوری اطلاعات را مستثنی نمی کند. اما توسعه و معرفی احتمالی این سنجه ها باید مسوولیت های مدیریت را حفظ کند، زیرا نقش حسابرس داخلی باید تنها ارائه مشاوره باشد. همچنین، این نکته حائز اهمیت است که هر گونه شرایط از قبیل تضاد منافع، محدودیت حسابرس داخلی یا خدشه دار شدن بیطرفی او قبل یا حین انجام ماموریت باید در اسرع وقت به بخش های ذینفع (هیات مدیره، اعضای کمیته حسابرسی، مدیر اجرایی بانک) ارائه شود. استمرار «حسابرسی داخلی در بانک باید کاری دائمی باشد. مدیریت ارشد در انجام وظایف و مسوولیت هایش باید کلیه معیارهای اندازه گیری ضروری را در نظر بگیرد به طوری که بانک به طور مستمر روی کار واحد حسابرسی داخلی متناسب با اندازه

و ماهیت عملیاتش اتکا کند. این معیارهای اندازه‌گیری شامل فراهم نمودن منابع و استخدام نیروی انسانی شایسته برای دستیابی به اهداف آن واحد است. «اصل استمرار تنها یک ادعا نیست بلکه اطمینان از اثر بخشی و کارآیی کار دائمی فعالیت منابع و نیروی انسانی. بطور کلی، مدیریت ارشد باید کلیه معیارهای اندازه‌گیری را در نظر بگیرد تا بانک بتواند به‌طور مستمر بر کار واحد حسابرسی داخلی متناسب با اندازه و ماهیت عملیات آن اتکا کند. بدین منظور مدیریت ارشد بررسی می‌کند که آیا منابع و نیروی انسانی مناسب در اختیار واحد حسابرسی داخلی قرار گرفته است و این کار را یا به صورت مستمر یا به‌طور سالانه و از طریق مقایسه کار انجام شده توسط حسابرسان داخلی با کار برنامه‌ریزی شده یا با مقایسه کار حسابرسی داخلی یک بانک با سایر بانک‌ها انجام می‌دهد. اندازه کار حسابرسی داخلی در بانک‌ها قابل‌ملاحظه نیست. براساس یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل به‌طور متوسط حدود یک درصد نیروی کار بانک به واحد حسابرسی داخلی تعلق دارد. درصد واقعی نسبت مذکور به اندازه بانک و فعالیت‌های آن بستگی دارد و در بانک‌های مختلف متفاوت است. در بانک‌های بزرگتر با عملیات پیچیده، معمولاً یک واحد حسابرسی داخلی با نیروی کار تمام وقت باید حسابرسی داخلی را رهبری کند، در حالیکه در بانک‌های کوچک ممکن است فعالیت‌های این واحد برون سپاری شود. صلاحیت حرفه‌ای صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی برای دایر ساختن صحیح حسابرسی داخلی ضروری است، زیرا این واحد باید کلیه فعالیت‌های بانک را پوشش دهد و این امر روز به روز تخصصی‌تر می‌شود. افزون بر این، فعالیت‌های جدیدی مطرح می‌شوند یا بر پیچیدگی فعالیت‌های موجود افزوده می‌شود. این دلیل نیاز به داشتن حسابرسان داخلی با سطح دانش و تجربه بالا است و آنها باید به‌طور مستمر برای به روز کردن دانش فعالیت‌های بانکی و فنون حسابرسی آموزش داده شوند. علاوه بر این، در تایید صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی باید ظرفیت آنها را در جمع‌آوری اطلاعات، بررسی و ارزیابی و انتقال نتایج مورد ارزیابی قرار داد. همه این موارد بسیار با اهمیت است، زیرا واحد حسابرسی داخلی به عنوان یک مجموعه باید از شایستگی کافی برخوردار باشد تا قادر به رسیدگی کلیه حوزه‌های فعالیت بانکی باشد. انجام وظایف مشابه و کارهای جاری و روزمره می‌تواند بر ظرفیت حسابرس داخلی برای انجام قضاوت‌های حرفه‌ای و حساس تاثیر منفی داشته باشد. بنابراین توصیه می‌شود در صورت امکان حسابرسان داخلی در واحد خود به صورت گردش فعالیت کنند، البته به روشی که استقلال آنها با مخاطره مواجه نشود. در قوانین بانکی برخی از کشورها تعدادی مقتضیات اخلاقی نیز به الزامات مذکور اضافه شده است: برای مثال، حسابرس داخلی باید درستکار، قابل اعتماد و منحرف نشدنی باشد. با چنین تصویری، استخدام افراد متخصص برای واحد حسابرسی داخلی، واحد تحقیق و توسعه بانک را با چالش مواجه می‌سازد. اگر به الزامات دیگر مربوط به بیطرفی توجه کنیم، شاید مدیریت منابع انسانی حسابرسی داخلی یک «ماموریت غیرممکن» به نظر رسد. هر بانک برای ارزیابی کفایت صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی با توجه به الزامات یاد شده اصول خاص خود را دارد. براساس نتایج یک بررسی انجام شده توسط کمیته باسل، صلاحیت حرفه‌ای از طرق مختلف می‌تواند حفظ شود که مهم‌ترین موارد اشاره شده توسط بانک‌ها عبارتند از: • آموزش حین کار • آموزش داخلی و خارجی رسمی • گردش کارکنان در واحد حسابرسی داخلی، اگرچه برخی‌ها تصور می‌کنند که این روش با نیاز به تخصص‌گرایی در تضاد است. • ترغیب به دریافت گواهینامه حسابرس داخلی همچنین بررسی یاد شده نشان می‌دهد که حسابرسان داخلی از آموزش بالایی برخوردارند، به‌ویژه در بانک‌های بزرگتر و حوزه‌های تخصصی از قبیل حسابرسی فعالیت‌های تجاری و فنآوری اطلاعات. از طرف دیگر، بانک‌های کوچکتر در زمان استخدام حسابرسان داخلی بیشتر دانش و تجربه حرفه‌ای فردی در امور بانکی را مدنظر قرار می‌دهند تا آموزش‌های رسمی و تخصص حرفه‌ای. دامنه فعالیت «هر یک از فعالیت‌ها و واحدهای بانک در دامنه فعالیت حسابرسی داخلی جای می‌گیرند.» هیچ یک از فعالیت‌ها یا واحدهای بانک از دامنه فعالیت واحد حسابرسی داخلی مستثنا نیستند. به هر جهت، برای درک صحیح حسابرسی داخلی و دامنه فعالیت آن باید به جنبه‌های زیر اشاره کنیم. از منظر کلی، دامنه حسابرسی داخلی باید شامل بررسی و ارزیابی مناسب بودن کنترل داخلی (به عنوان یک سیستم نه یک

بخش) و نحوه انجام مسوولیت‌های محوله باشد. این مهم مستلزم تجزیه و تحلیل ریسک سیستم کنترل داخلی بانک است. به‌ویژه، واحد حسابرسی داخلی باید موارد زیر را ارزیابی کند: رعایت خط مشی‌ها توسط بانک و کنترل ریسک • قابلیت اتکا شامل یکپارچگی، دقت، صحت، جامعیت و به موقع بودن اطلاعات مالی و مدیریتی • استمرار و قابلیت اتکای سیستم‌های اطلاعات الکترونیکی • دایر ساختن واحدهای صفحتی اگر برخی از بانک‌ها بخش‌های جداگانه‌ای را برای نظارت یا کنترل فعالیت یا واحد خاصی از بانک بنا نهاده باشند، چنین واحدهایی باید بخشی از سیستم کنترل داخلی باشند و در نتیجه وجود آنها باعث سلب مسوولیت واحد حسابرسی داخلی از رسیدگی فعالیت‌ها یا واحدهای خاص نخواهد شد. شرکت‌های فرعی بانکی یا غیربانکی باید به‌طور جداگانه کنترل داخلی و واحد حسابرسی داخلی داشته باشند که ممکن است واحد حسابرسی داخلی شرکت مادر این کار را انجام دهد یا اینکه واحد حسابرسی داخلی شرکت فرعی به واحد حسابرسی داخلی شرکت مادر گزارش کند. در حالت دوم، اصول حسابرسی داخلی باید به صورت متمرکز توسط بانک مادر برای کل گروه تدوین شود و واحد حسابرسی داخلی بانک مادر باید در استخدام و ارزیابی حسابرسان داخلی محلی باید مشارکت داشته باشند. همانگونه که مشاهده کردیم، راه‌های گوناگونی برای سازماندهی کار واحد حسابرسی داخلی وجود دارد. بر اساس بررسی که توسط کمیته باسل انجام شد، معمول‌ترین مدل سازماندهی حسابرسی داخلی ایجاد واحد متمرکز بدین منظور است. در بانک‌های بزرگتر، شعبه‌های خارجی ممکن است واحد حسابرسی داخلی محلی داشته باشند، اما آنها با واحد حسابرسی داخلی دفتر مرکزی همکاری می‌کنند. از طرف دیگر، در بانک‌های کوچکتر که بخشی از یک گروه هستند، حسابرسی داخلی ممکن است به واحد حسابرسی داخلی گروه برون‌سپاری شود. رازداری علاوه بر پنج اصلی که تاکنون بحث شد، رازداری نیز به عنوان کیفیت با اهمیت در قوانین بانکی برخی کشورها ذکر شده است که برای هر حسابرس داخلی لازم است. این اصل به رعایت احتیاط و محافظت از هرگونه استفاده از اطلاعات اشاره دارد. همچنین، اصل مذکور استفاده از هر نوع اطلاعات برای منافع شخصی یا استفاده از آن در مواردی که خلاف قانون و مقررات یا برخلاف اهداف بانک باشد را ممنوع ساخته است. در واقع این الزام برای کلیه کارکنان است. با توجه به اصول تشریح شده در بالا، حراست از بی‌طرفی، انصاف، استقلال، استمرار، صلاحیت حرفه‌ای و سایر الزامات مورد نیاز برای حصول اطمینان از حسابرسی موثر و کارآ مهم‌ترین معیارهایی است که باید توسط بانک مورد توجه قرار گیرد که به روش‌های زیر محقق می‌شوند: شناخت استقلال حسابرس داخلی در نمودار سازمانی • گردش شغلی کارکنان واحد حسابرسی • استخدام حسابرسان داخلی از خارج از بانک در درجه اول؛ حسابرس داخلی که از داخل بانک استخدام شده است نباید در حسابرسی فعالیت قبلی خود برای دوره‌ای خاص مشارکت کند • عدم مشارکت در عملیات اجرایی بانک، طراحی کنترل و هرگونه روش‌های اجرایی. اهمیت سیستم کنترل‌های داخلی شرکت‌ها از منظر ناظران بازار سرمایه ایران براساس «دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران» مصوب جلسه مورخ ۱ دی ۱۳۸۶ هیات مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار، تاییدیه حسابرس مستقل در خصوص کفایت سیستم کنترل‌های داخلی شرکت یکی از مدارک و مستندات مورد نیاز جهت بررسی درخواست پذیرش اوراق بهادار متقاضی پذیرش است (بند ۱۵ مادهی ۲۵ دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار). تاییدیه یادشده باید بیانگر این نکته باشد که سیستم کنترل‌های داخلی شرکت متضمن حفظ و رعایت حقوق و منافع سهامداران به صورت یکسان است. یادآور می‌شود، تصریح بند «ج» سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر «آماده‌سازی بنگاه‌های داخلی قبل از واگذاری جهت مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارت جهانی در یک فرآیند تدریجی و هدفمند» اهمیت بازنگری در چارچوب کنترل‌های داخلی و کارکرد واحد حسابرسی داخلی بانک‌های دولتی مشمول واگذاری را دوجندان می‌کند. اینکه آیا حسابرسان در عمل حاضر به پذیرش چنین مسوولیت خطیری می‌شوند، حسابرسان براساس کدام ادعای مدیریت ارشد شرکت باید اقدام به صدور تاییدیه و معیارهای ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی برای ارائه تاییدیه کنند چیست، حدیث مفصلی است که به فرصت‌های بیشتری نیاز دارد. پایان سخن سازماندهی



کار واحد حسابرسی داخلی بانک در قالب اصول مورد اشاره در نوشته پیش رو، همکاری و هماهنگی بین ناظران و حسابرسان داخلی و مستقل را تسهیل می‌کند و این موضوع منجر به موثرتر و کارآتر شدن فرآیند نظارت خواهد شد. همچنین، این هماهنگی زمانی به نظارت بهینه منتهی می‌شود که به هر بخش اجازه دهد تا روی مسوولیت‌های خود تمرکز کند، اما این امر باید مبتنی بر نشست‌های دوره‌ای ناظران و حسابرسان داخلی و مستقل باشد و به رابطه مبتنی بر اعتماد بین آنها اشاره دارد. اما نباید فراموش کنیم که هر یک از ناظران و حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل مسوولیت‌های خاص خود را دارند؛ آنچه که با سیستم کنترل داخلی در ارتباط است، به عبارت دقیق‌تر، حصول اطمینان از اینکه کنترل داخلی خوب طراحی شده و به درستی اجرا می‌شود. این الزامات برای حصول اطمینان از اتخاذ مناسب‌ترین روشی که باید فعالیت‌های بانک را با توجه به تحولات اخیر سیستم بانکداری در تمام دنیا سازماندهی کرد، ضرورت دارد. در نتیجه، همزمان با اینکه سیستم کنترل داخلی بانک‌ها باید با توجه به کلیه ریسک‌های با اهمیتی که ممکن است در فرآیند انجام فعالیت آنها ظاهر شوند طراحی شود، فعالیت‌های نظارتی نیز باید روی این ریسک‌های محتمل به طور خاص متمرکز شوند. بنابراین تنها عامل ریسک عامل اصلی این روش سختگیرانه سازماندهی فعالیت‌های کنترلی نیست، بلکه عامل ایجاد ارتباط بین مدیریت بانک‌ها، کسی که برای ارزیابی یک سیستم کنترل داخلی مناسب پاسخگو است و مراجع نظارتی از قبیل حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل و ناظران بانکی نیز در این امر نقش با اهمیتی دارند. نکات یاد شده از جمله موارد حائز اهمیتی است که بانک‌های دولتی مشمول خصوصی‌سازی باید مدنظر قرار دهند، به نحوی که سیستم کنترل‌های داخلی متضمن حفظ و رعایت حقوق و منافع سهامداران بالقوه باشد. \* عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی \* \* دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری

## بازخور ۳۶۰ درجه

دکتر علی اصغر فانی - طیبه عباسی

مقدمه: بازخور ۳۶۰ درجه (DEGREE FEEDBACK ۳۶۰) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسیون، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) ارکان بازخور ۳۶۰ درجه‌پسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به



نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می‌کنند که متداولترین منابع ارزیابی به کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره. بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چند منبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است. ! ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلا فصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلا فصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) ! ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند. برناردین و بتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می‌کنند که با وجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. با این حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالا- به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک کارتی ۲۰۰۱) ! معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند! ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگیهای پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند! رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می‌کنند. کن و لاولر بیان می‌کنند که یافته‌های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می‌دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایشات منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می‌کند. ! خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است. در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به کار گرفته می‌شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند. کاردی و دوینتز (۱۹۹۴) بحث می‌کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می‌شود و از رشد تیم‌ها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می‌شود. با وجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چند منبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می‌شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطر نشان می‌سازند که افراد صرف نظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به

ارزیابی عملکردشان می پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند. تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت استفاده سازمانها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می کند: «ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛ تعیین نیازهای مهارت آموزی و توسعه؛ گزارش دهی موفقیت‌های گذشته هنگام بکارگیری در یک شغل جدید؛ سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی. علل رواج بازخور ۳۶۰ در چهار ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد. در اواخر ۱۹۸۰ کتابهایی در زمینه بازخور چندمنبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به دست آمده است: ۱- بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه ای است؛ ۲- بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصتهای یادگیری و توسعه را تشویق می کنند؛ ۳- بسیاری از افراد، در محیطهایی با بازخور ضعیف، فعالیت می کنند. به طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط مشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است. جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کند. مدیریت کیفیت جامع به ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می کند، به دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه کنندگان از جهات مختلف می توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل کننده دیگر، خودارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند. ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده‌اند که مدیریت بر مبنای هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یافت. به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت بر مبنای هدف، افراد به مشارکت در توسعه اهداف کاری و ارزیابی عملکرد خود در مقابل این اهداف تشویق می شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت بر مبنای هدف ناشی می شود. لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۸) فرض می کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه ۱۹۹۰ بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکاری با سایر افراد سازمان نیاز دارند و انتظار می رود به نتایج دست یابند، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامعتری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان بتوانند به فرد بازخور ارائه دهند. والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می کنند: اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می کند تا از طریق تلقی

همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) باین حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کارایی بازخور بحث می‌کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فرایند عملکرد است، همواره در بسیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شده است. مایر (۱۹۹۱) ادعا می‌کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می‌کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. و لاولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند. به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زیردستان در میان نمی‌گذارند. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می‌کنند. آنها بحث می‌کنند که بسیاری از مدیران ارائه بازخور منفی را دوست ندارند و در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیستند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می‌گردد و باعث کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از عوامل موثر در این امر می‌توان اشاره کرد: (لانگنجر، ۱۹۹۷) - معیار عملکرد نامشخص / ابزارهای ارزیابی ناموثر؛ - روابط کاری ضعیف؛ - عدم دسترسی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛ - فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛ - نگرش منفی؛ - فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت؛ - ارتباط ناموثر با سیستم‌های پاداش دهی؛ - فقدان مهارت و انگیزه لازم در مدیران برای ارزیابی عملکرد؛ - عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمانلاندن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می‌کنند که ارزیابی عملکرد به این شیوه (سنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقا، تغییرات شغلی و حقوق ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد. آنها پیشنهاد می‌کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت شده ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است، به دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می‌شود. مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. بکر و کلیموسکی، اشاره می‌کنند که برخلاف ارزیابی سنتی سرپرست، بازخور ۳۶۰ درجه، پیچیدگی مدیریت و ارزشها و ورودی این منابع متفاوت را تشخیص می‌دهد. جدول زیر خلاصه ای از تفاوت‌های کلیدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می‌کند. جدول (۱) مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱) ۱ - تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد. ۲ - انتخاب ابزار جمع‌آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی کنندگان مختلف پر می‌شود، با وجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعداد این سازمانها کم است. ۳ - تصمیم‌گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگیهای عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب نظران پیشنهاد کرده‌اند که آیتم‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می‌شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود. ۴ - تصمیم‌گیری در مورد دریافت کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت کنندگان بازخور تعیین می‌شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و

اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است. ۵- پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند. ۶- دریافت کنندگان بازخور، ارزیابی کنندگان را انتخاب می کنند: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند. ۷- توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می کنند. یک روش کاراتر، فرستادن دیسکت به هر کدام از ارزیابی کنندگان است و آنها می توانند پرسشنامه را به طور الکترونیکی تکمیل کنند. ۸- تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می شود. ۹- بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود. ۱۰- پیگیری اجرای فرایند: دریافت کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند. ۱۱- تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مدل‌های رایج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نواک، ۱۹۹۳). مدل اول «تحلیل شغل» است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده‌های جمع آوری شده از پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی تعیین می شود. مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت‌های مرتبط با شغل خاص متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می کند. «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می بخشد. این قابلیت‌ها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می شود.» مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه‌های استراتژیک سازمان می سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود یاری می رساند. نواک این دانش و مهارتها را استراتژیک قلمداد می کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروههایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می شوند. این مدل از تئوری توسعه ناشی می شود که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می شود. مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت کننده بازخور واکنش سایر افراد را در زمینه ویژگیهایی شخصیش دریافت می کند. این مدل یکی از مدل‌هایی است که در طراحی و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه کمتر استفاده می شود. کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از: توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می دهند که ۹۴ درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است. که شامل خودبالندگی، توسعه

رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹) - تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود. زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت‌ها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه باابعادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند. - ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبان نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. باین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد. در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت کننده بازخور) را مشاهده می‌کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می‌توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند. - افزایش اثربخشی تیم: سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه ای را توسعه می‌دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷) از این جهت، بازخور ۳۶۰ درجه مزیت‌های فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می‌دهد، به شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱) لاندن و بتی بحث می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می‌گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می‌دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می‌کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می‌کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزیت‌های سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد. در مورد مزیت‌های فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به دلیل اینکه آنها از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می‌شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راه‌شان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می‌کنند خود آگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خود آگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کارراه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹) هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از مزیت‌های بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می‌کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند. نتیجه گیریهافمن به



دلایلی اشاره می‌کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزشها و پاداشهای سازمان. فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند. یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است. ۱- قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منع چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند. ۲- حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است. ۳- از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است. مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخور ارائه می‌شود، نیاز به این جلسات احساس نمی‌شود. دریافت‌کنندگان بازخور ممکنست در زمینه کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶) ۴- پیگیری برنامه‌های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می‌شود. بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند زمینه‌های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی‌تواند راه حل مشکلات را ارائه کند. اگر سازمانی قصد برنامه‌ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می‌رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چند ایجاد کنند. باوجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه، باعث می‌شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می‌پذیرد. سازمان باید براساس داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت مورد نیاز به عمل نیاید. ۵- بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه‌های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در اندک



سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهه شان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش برفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه شان تاثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶) - فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) منابع ۱ - جونز جان و ای و برلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوههایی برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات ساپکو، (۱۳۷۹) چاپ اول.

CACIOPPE.R, (۱۹۹۹), "USING ۳۶۰ FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP - ۲ LEADERSHIP AND MANAGEMENT", LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL.۳ - COATES.E, (۱۹۹۹), "MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL", PP.۳۲-۳۶.۴ - ILGEN.D, FISHER.C, (۱۹۷۹), "CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, ۶۴,۴, PP.۳۴۹-۷۱.۵ - LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (۱۹۹۷), "THE ART AND SCIENCE OF ۳۶۰ FEEDBACK", JOSSER PFEIFFER, SAN FRANCISCO.۶ - LONDON MAND AND SMITHER JOW, (۱۹۹۶), "CAN MULTI SOURCE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE - RELATED OUTCOMES?", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۸, PP.۸۰۳-۸۳۹.۷ - LONGENECKER.C, (۱۹۹۷), "WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS", CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.۲, NUM.۲, PP.۲۲-۲۸.۸ - MACCARTHY.M AND CARAVAN, (۱۹۹۹), "DEVELOPING SELF - AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF ۳۶۰ - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, ۴۳۷-۴۴۵.۹ - MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (۲۰۰۱), ۳۶۰ FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳.۱۰ - NOWACK.K, (۱۹۹۳), "۳۶۰ FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۴۷, NUM.۱, PP.۶۹-۷۳.۱۱ - PETERS.H, (۱۹۹۶), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۰, NU.۳, PP.۳۹-۴۲.۱۲ - ROW.CH, (۱۹۹۵), "INTRODUCING ۳۶۰- DEGREE FEEDBACK: THE

BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.۷, PP.۱۴-۲۰. VOL.۸, دکتر علی اصغر

فانی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس طیبه عباسی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

\* تدبیر

## اهمیت بازرسی و نظارت

جوهر کنترل و نظارت جوهر کنترل و بازرسی، نظارتی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در سازمان با معیارهای مشخص شده و هماهنگ با اهداف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. تا با آنها هماهنگی لازم را در اجرا داشته باشد. اساس این نظارت بر اطلاعات مبنایی استوار است (چک لیست) که در اختیار مدیران سازمان از یک سو و بازرسان و ناظران از سوی دیگر قرار می‌گیرد. در نظارت اقدامات انجام شده با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می‌شود. در مقوله بازرسی و نظارت سوالاتی که مطرح است: ۱- کنترل، نظارت و بازرسی چیست؟ ۲- چه کسی نظارت و بازرسی را انجام می‌دهد؟ ۳- چه چیزی یا چه کسی کنترل و بازرسی و نظارت می‌شود؟ ۴- چگونه کنترل و بازرسی و نظارت صورت می‌گیرد؟ جوهر کنترل و بازرسی، نظارتی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در سازمان با معیارهای مشخص شده و هماهنگ با اهداف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. تا با آنها هماهنگی لازم را در اجرا داشته باشد. اساس این نظارت بر اطلاعات مبنایی استوار است (چک لیست) که در اختیار مدیران سازمان از یک سو و بازرسان و ناظران از سوی دیگر قرار می‌گیرد. در نظارت اقدامات انجام شده با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می‌شود. در سلسله وظایف هر مدیری، نظارت و کنترل از مهمترین وظایف اوست. زیرا مسئولیت نهایی مدیر در یک سازمان، در کنار قدرت، اختیار، و نفوذ او حفظ نظام آن سازمان است. هر نظامی که به هر حال ساخته دست بشر است بر اساس قراردادهای و اعتبارات انسانی اداره می‌شود و باید بطور مستمر و پیگیر مورد نظارت و بازرسی دقیق قرار گیرد. لذا عامل نظارت و کنترل به سرنوشت هر سازمان بستگی دارد و توجه جدی، عمیق و دقیق به آن الزامی است. بر اساس این وظیفه مدیر در اعمال کنترل و نظارت در واقع هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، و در نهایت اصلاح اقدامات و عملیاتی است که در راه نیل به اهداف و مقاصد و برنامه های مورد نظر در هر سازمان الزامی است. به همین لحاظ در برنامه ریزی، نظارت و بازرسی اطمینان بخش با یکدیگر ارتباط دارند. به عبارت دیگر ابزار برنامه ریزی و مدیریت عبارتند از: داشتن برنامه کوتاه مدت و بلند مدت که بر اساس اهداف و مقاصد مورد نظر در سازمان برای رسیدن مطلوب به این اهداف و مقاصد تعیین می‌شود. بازرسی و نظارت کنترل و ارزشیابی برنامه های اجرایی و بودجه های صرف شده در اجرای برنامه ها و نیز بازرسی چگونگی انجام اقدامات و برنامه ها توسط عوامل و افراد دست اندر کار بر اساس اهداف و مقاصد پیش بینی شده در سازمان صورت می‌گیرد. بنابراین نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد. بدون توجه به این جزء مهم برنامه ریزی، هدایت و دیگر وظایف مدیریت ناقص بوده و برای انجام درست آن تضمینی در میان نخواهد بود. نظارت و کنترل مدیر باید به شکلی باشد که در صورت مشاهده خطا و انحراف در روند امور بلافاصله اقدام لازم را برای تصحیح آن به عمل آورد. نظارت و بازرسی می‌بایستی مشخص کننده انحرافات، و حاوی پیشنهادهای اصلاحی لازم برای انجام صحیح و اصولی امور باشد. لذا در نظارت و کنترل از راه کارهای عملی و علمی برای حصول اطمینان از انطباق فعالیت‌های اجرایی با قوانین مورد عمل و افزایش بهره وری و بهره دهی در همه ابعاد به ویژه نیروی انسانی استفاده گردد. به همین اساس باید توجه داشت که وظیفه نظارت و بازرسی نباید به صورت صوری، تشریفاتی و در حد انجام وظیفه معمولی ناظران و بازرسان تلقی گردد. زیرا شرط اساسی تحقق اهداف یک سازمان نظارت و بازرسی دقیق است. در محیط‌های پویا و متلاطم تر نظارت و بازرسی جدی و دقیقتر الزامی است نقش سیستم‌های نظارتی در این محیطها به سزاست و همیشه ترمز نیست بلکه بعضاً نقش فرمان و راهنما را بازی می‌کند و نظارت و بازرسی دقیق راهگشای بسیاری از مشکلات امروز

سازمان ما خواهد بود. فرایند بازرسی و نظارت در موارد بسیاری با ابهام و پیچیدگی خاصی روبروست زیرا اصولاً در این فرهنگ مسئولیت و پاسخ‌گویی خیلی مبهم است در صورتیکه در منابع دینی اساساً پست امانت است نه ریاست، لذا مسئولیت آور بوده و باید به افکار عمومی پاسخگو باشیم. مدیران اختیار و نفوذ را می‌خواهند و البته این حق آنان است اما غالباً پذیرای مسئولیت و پاسخگویی در حیطه ماموریت و خود نیستند. در نتیجه همین ابهام، فرایند نظارت و بازرسی را با دشواری مواجه می‌سازد. بی‌تردید یکی از مسائل مهم و در خور توجه هر سازمان و چگونگی عملکرد عوامل سازمان رفتار درست و سنجیده عوامل سازمان در کارآیی هرچه بیشتر مجموعه اثرگذار است. تاثیر مطلوب نظارت و بازرسی در کنترل و مهار کارکنان غیر قابل انکار است. نظارت از شیوه‌های بسیار مهم در اداره امور می‌باشد و اگر کارکنان بدانند که عملکرد آنها مورد بازرسی و در نهایت بازخواست قرار خواهد گرفت در انجام وظایف و مسئولیتهای خود دقت بیشتری می‌کنند. اگر نظارت دقیق از عملکرد کارکنان باشد کمتر دچار خطا و یا تخلف می‌شوند. به تعبیر مقام معظم رهبری: "احساس وجود ناظری دقیق و امانتدار، روحیه مقاومت در برابر فساد و سوه‌های آدمهای ناباب را در انسانهای سالم تقویت و روحیه متخلفان را تضعیف می‌کند." (۱۱/۰۷/۱۳۸۳) تذکر: هدف نهایی نظارت اصلاح و بهبود اوضاع است و به طور دقیق شناسایی، کشف و ریشه‌یابی و سپس راه حل اصلاحی ارائه می‌شود. راه حلی که همراه با یافتن خطاهای عوامل دست‌اندرکار، اشتباهات فاحش را بر ملا ساخته و برای ادامه مسیر دستورالعمل مناسب صادر نماید. نظارت و کنترل باید به دنبال کمال بخشی به فرد، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود باشد. ما در نظارت دنبال کمال بخشی به فرد، مجموعه و در نهایت جامعه و اصلاح وضعیت موجود می‌باشیم بدون کنترل هیچ تضمینی برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود ندارد. ما دنبال فقط نکات منفی نبوده بلکه نقاط قوت و مثبت مد نظر است. اساساً بازرسی سالم و صحیح بازرسی است که نقاط قوت و ضعف با هم لحاظ شود. در اثر بازرسی و نظارت تنها افرادی که صلاحیت حضور و اقدام در یک سازمان را دارند شناسایی و در مقام خود می‌مانند و از حضور افرادی که لیاقت و شایستگی ندارند و با سوء استفاده از موقعیت شغلی خود اقدام به خیانت می‌کنند جلوگیری می‌شود. همچنین از زیاده‌طلبی، سوء استفاده، حیف و میل شخصی اموال عمومی جلوگیری بعمل می‌آورد و در نتیجه اعتماد عموم مردم به نظام مقدس جمهوری اسلامی در پیگیری، اجرا و برقراری عدالت اجتماعی دوچندان می‌گردد. این مهم موجب می‌شود افراد سودجو، هوسران و ناشایست، هوس به دست آوردن جایگاهها و مسئولیت را در سر نپروراند. "جایگاهها و مسئولیتهای امانت‌اند و نه طعمه." همچنین تشویق صالحان، کارکنان سالم باعث افزایش انگیزه و ترغیب عاملان و کارگزاران صدیق می‌شود. تذکر ضروری: بازرسی و نظارت هر جا گام گذارد، نه برای مشکل آفرینی و به اصطلاح میج‌گیری، بلکه باید برای اصلاح و حل مشکلات و ارائه راه حل‌های کاربردی و تصمیم‌سازیهای مفید و موثر می‌باشد. به عبارت دیگر نظارت و بازرسی فراهم آورنده، اطلاعات مناسب، مفید و لازم برای مدیریت اثربخش و قابل اطمینان در یک سازمان انسانی و متعالی است.

## خودکنترلی

مهدی یاراحمدی خراسانی

اشاره: زمانی که انسان در همه حال خدای مهربان را ناظر بر اعمال و کردار و گفتار خویش ببیند و به این موضوع باور و اعتقاد قلبی داشته باشد هیچ گاه جسارتِ معصیت و انجام اعمال خلافِ اخلاق پیدا نمی‌کند. این فرموده‌ی امام (ره) که "عالم محضر خداست در محضر خدا معصیت نکنید" در واقع تذکری جدی به انسانی است که بار امانت و خلافت ربوبی را به دوش می‌کشد تا بداند رفتارش در برابر ذات اقدس الهی انجام می‌پذیرد و اوست که از فاصله‌ای نزدیک تر از من به من نظاره‌ام می‌کند. امروزه یکی از معطلات جامعه‌ی بشری این است که قبح و زشتی هر گونه عمل خلاف اخلاقی ریخته شده است و انسان، خدایی که از ما

به ما نزدیک تر است را فراموش می کند. و از رحمت و گذشت الهی سو استفاده می کند و بدین ترتیب در ورطه ی آلودگی گرفتار می شود. برای دوری جستن از این معطل تنها یک راه اساسی وجود دارد و آن در وجود خود انسان متجلی می گردد که با نظارت و حسابرسی مستمر نفس خویش مانع گمراهی شود. تعریف خود کنترلی درباره خود کنترلی تعریف خاصی ارایه نشده است، ولی می توان خود کنترلی را مراقبتی درونی دانست که بر اساس آن وظایف محول شده انجام و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می گردد بی آنکه نظارت و یا کنترل خارجی در بین بوده باشد هنگامی که کسی بی توجه به کنترل خارجی تلاش خود را مصروف انجام دادن کاری که بر عهده او واگذار شده است نماید و مرتکب خلافی از قبیل کم کاری، سهل انگاری نگردد از کنترل درونی بهره مند است. به عبارت دیگر: هرگاه عامل کنترل کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به طوری که شخص با اختیار و آگاهی به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در قالب استانداردهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب بپردازد، خود کنترلی تحقق یافته است. در این صورت است که نظارت خارجی در تحقق چنین رفتاری که متضمن انجام دادن وظیفه و ترک خلاف است نقشی نداشته و تنها مراقبت درونی است که موجب رفتار مزبور می گردد. بر طبق توصیه های دینی ما مبنی بر "حاسبوا قبل ان تحاسبوا" و "یا" موتوا قبل ان تموتوا "انسان موظف است قبل از هر کس خودش به اعمال و رفتارش نظارت اساسی و عملی داشته باشد تا بتواند بر اساس شاخص های دینی رفتار خود را کنترل و اصلاح نماید. نقش و ضرورت خود کنترلی می توان ادعا کرد که اگر خود کنترلی ایجاد و تقویت گردد کارکردی به مراتب کارآمدتر از نظارت های خارجی دارد، زیرا در پاره ای از نظارت های بیرونی همواره این دغدغه وجود دارد که آیا از اعتبار و صحت کافی برخوردار است یا آنکه شائبه ها و غرض های دیگری در کار بوده و زد و بندهای رفاقتی یا کینه توزانه در آن نقش داشته است. از این رو باید پیوسته بر ناظران و بازرسان نیز ناظران دیگری گماشت تا مراقب صحت نظارت آنان باشند. در سامانه های اجتماعی نوعی طراحی سیستم های سایبرنیک وجود دارد که می توانند حجم وسیعی از داده ها را بر اساس فرآیندی پیچیده و در زمانی اندک به اطلاعات تبدیل کنند. اما مسأله خود کنترلی انسان ها در اجتماع که از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و مهارت های خاص و ویژه ای را مطالبه می کند به مانند طراحی سیستم های سایبرنیک چندان کار ساده و آسانی نخواهد بود. بسترهای خود کنترلی هدفی که در نظام های خود کنترلی دنبال می شود ارایه یک شخصیت سالم از انسان است که به بلوغ فکری رسیده و در برابر انواع آلودگی ها از خود مقاومت نشان می دهد و این میسر و ممکن نخواهد بود مگر بسترهای مناسب در آن جامعه فراهم گردیده تا خود کنترلی نهادینه شود. مواردی از قبیل: (۱) ایمان به خدا و اعتقادات مذهبی (۲) توجه به شخصیت و حرمت انسان (۳) امر به معروف و نهی از منکر بر اساس آموزه های دینی (۴) دادن انگیزه و تشویق افراد خود کنترل (۵) حس تعلق و وفاداری به ارزش های انسانی از مهم ترین بسترهای توسعه و بسط نظام خود کنترلی در اجتماع است. امیر المؤمنین علیه السلام در نامه های که به عثمان بن حنیف فرماندار بصره مینویسد میفرماید: بدانید که هر مأمومی پیشوایی دارد که به او اقتدا میکند و از نور علمش بهره میگیرد، شما خود میدانید که امام شما از دنیایش به دو پیراهن کرباس کهنه و از خوراکش به دو قرص نان بسنده کرده است. سپس میفرماید: البته شما توان این گونه زندگی را ندارید. «الا وانکم لاتقدرون علی ذلک فاعینونی بورع و اجتهاد و عفة و سداد» یعنی اکنون که نمیتوانید مانند من زندگی کنید، پس لااقل با التزام به چهار خصلت مرا یاری دهید: گناه نکنید و در راه خدا و اجرای عدالت کوشا باشید، دامن و شکم خود را به حرام و شبهه آلوده نسازید و در زندگی درست و راست کردار باشید. و به راستی ورع و تقوی و پاکدامنی و درستکاری زمینه های خود کنترلی را در انسان به وجود می آورد. که این امر نیازمند تلاش و مجاهدت انسان در مسیر انجام واجبات الهی و ترک محرمات است. خود کنترلی و ارزش و کرامت انسان خود کنترلی ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می سازد، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. امام علی (ع) می فرماید: «آنان که کرامت نفس دارند هرگز با ارتکاب گناه آن را پست و موهون نمی کنند». یکی از اعتقادهای اسلامی که زمینه ساز تحقق خود کنترلی است؛ مسئله ارزش و کرامت انسان است

زیرا اگر انسان قدر و منزلت و جایگاه رفیع خود را بهتر بشناسد دیگر به امور پست و آلوده شدن به زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد و برعکس شخصی که برای خودش ارزش و منزلتی قائل نیست تن به هر ذلتی می‌دهد و چنین شخصی که خود از شر اعمالش در امان نیست؛ بالطبع دیگران نیز از شر او در امان نیستند چنان که امام هادی(ع) می‌فرمایند: «هرکسی که در نزد خودش پست و بی‌ارزش است پس تو از شر او در امان نباش» (ابن شعبه، ص ۳۶۲). سخن پایانی در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا از راه‌های گوناگون خود کنترلی را تحقق بخشند. در نظام اعتقادی اسلام، هستی محدود به این جهان مادی نمی‌شود که با مرگ انسان پایان پذیرد بلکه این جهان تنها جزء کوچکی از هستی می‌باشد و جسم انسان نیز جزئی از وجود او را تشکیل می‌دهد و پس از مرگ زندگی انسان در مراتب بالاتری از حیات ادامه پیدا می‌کند. بنابراین نیستی برای انسان معنا ندارد. زندگی در این جهان مقدمه‌ای بر حیات ابدی اوست و نحوه زندگی در آن جهان بستگی به چگونگی زندگی او در این جهان است بنابراین لحظات زندگی انسان ارزش بی‌نهایت پیدا می‌کند زیرا سرنوشت ابدی او را رقم می‌زند. از این رو است که می‌بینیم تمامی پیامبران برای بیداری و تبه بشر بیش از هر چیز به مسئله معاد اشاره کرده‌اند و بخش عظیمی از آیه‌های قرآن کریم نیز به این مسئله اختصاص دارد. یکی از مهمترین ارزش‌های اسلامی که سر منشأ ارزش‌های دیگر می‌باشد، تقوی است که مهمترین ثمره اعتقادهای اسلامی در زمینه خداشناسی و توحید و معاد می‌باشد. از این رو خود کنترلی لازمه تحقق زندگی سعادت‌مند در سرای جاودان است.

### راه‌های نظارت و کنترل مردم بر قدرت و حکومت

پایگاه فرهنگی ولایت فقیه پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «سه چیز است که دل هیچ مسلمانی به گریز از آن رضایت نمی‌دهد: اخلاص عمل برای خدا، خیرخواهی برای پیشوایان مسلمانان و همراهی با جماعت مسلمانان». بحارالانوار، ج ۷۷، باب ۶، ح ۳۹، ص ۱۳۲. امیرمؤمنان(ع) نیز یکی از حقوق زمامدار امت را خیرخواهی در آشکار و نهان می‌داند. «و اما حقی علیکم فالنصیحه فی المشهد و المغیب»؛ نهج البلاغه، خ ۳۴. تعریف قدرت یکی از مفاهیمی که همچون غالب مفاهیم اجتماعی و انسانی، دچار دشواری تعریف است و همواره از آن تعریف‌های متعدد و غیر متفق علیه داده شده، واژه قدرت است. راسل، قدرت را «پدید آوردن آثار مطلوب» تعریف کرده است. Books, George, Allen and Ltd, Roskin House, see: Museum Street. London, ۱۹۶۱. Unwinsee: Russel Bertrand Power pp ۴۳-۵۲, Unwin خود بر رفتار دیگران» ۸-۱۴۹. see: Weber, Max, Economy and Society, pp ۴۱-۴۰, translation editor Timotny. Classespp ۴۱-۴۰, O'Hagan London, Newleft, ۳۷۹۱. see: Poulantzas, Nicos Political Power and Social «توانایی آدمی برای عمل، در اتفاق عمل با گروه» را قدرت می‌نامد. see: Arendt Hannah On Violence: chapter ۲. Penguin Books Ltd. London, ۱۹۹۱. هر یک از این تعاریف از اشکال‌های مشترک و ویژه‌ای رنج می‌برد که نقد و بررسی آنها در این مختصر نمی‌گنجد. برای آگاهی بیشتر ر. ک: نبوی، سیدعباس، فلسفه قدرت، فصل دوم، نیز: ارسطا، محمد جواد، قدرت سیاسی در اسلام (مقاله)؛ درآمدی بر اندیشه سیاسی اسلام (مجموعه مقالات) ویراسته سیدصادق حقیقت. یکی از اشکالات مشترک همه این تعریف‌ها، نگاه صرفاً «مادی» به قدرت است. در مقابل، متفکران مسلمان نگرشی عام‌تر به قدرت دارند. برخی از نویسندگان از لابه‌لای سخنان امام خمینی و سیره و رفتار سیاسی ایشان، چنین استنتاج کرده‌اند که قدرت در نگاه وی عبارت است از: «توان به فعلیت رساندن جمیع منابع معنوی و مادی قابل دسترس انسان‌ها، برای دستیابی به عدالت و رستگاری». فلسفه قدرت، ص ۱۱۷. در این نگاه، افزون بر عناصر مادی، منابع معنوی و نیز غایت قدرت در این جهان و در عرصه حیات جاودان آدمی، معین گردیده است. قدرت و فساد برخی از متفکران بر آنند که «قدرت» ذاتاً فسادآور است. لرد آکتون می‌نویسد: «قدرت تمایل به فساد



دارد». مطهرنیا، مهدی، قدرت، انسان، حکومت، ص ۲۰۱. این دیدگاه از جهاتی، مورد چون و چرا واقع شده است. برای آگاهی بیشتر ر.ک: قدرت سیاسی در اسلام. بی‌تردید قدرت مهار نشده در دست انسان غیر معصوم و لغزش‌پذیر، زمینه بسیاری از فسادها را فراهم می‌آورد. پاره‌ای از مفاسد ناشی از آن، عبارت است از: جاه‌طلبی، استبداد، قانون‌گریزی و سلب آزادی‌های مشروع. بنابراین، مسأله قدرت و کنترل آن، از بایسته‌های هر نظریه سیاسی است. بایسته‌های کنترل قدرت: ۱. کمال و جامعیت کنترل قدرت باید جامع و همه‌جانبه و دارای کارآمدی هر چه بیشتر باشد؛ به گونه‌ای که احتمال سوء استفاده از قدرت را به صفر یا کمترین حد ممکن برساند. ۲. بازدارندگی‌های مهار و کنترل قدرت، باید چنان باشد که راه سوء استفاده از قدرت را مسدود کند؛ نه آنکه صرفاً پس از ظهور فساد و ریشه دوانیدن آن، به درمان پردازد. البته برخورد با فساد پدید آمده نیز ضرورت دارد؛ ولی پیشگیری بر درمان مقدم است. ۳. دست و پاگیر نبودن کنترل و مهار قدرت، نباید کارآمدی نظام سیاسی را تهدید کند و جامعه را از خدمات دستگاه‌های دولتی محروم سازد. ۴. رعایت حریم خصوصی افراد هر کس، در هر جایگاهی، حریمی ویژه دارد که تجسس در آن جایز نیست. شیوه‌های «مهار قدرت» نباید به گونه‌ای باشد که به آزادی‌ها و حقوق فردی آسیب رساند. ۵. فقدان خودشکنی یا ابتلا به دور و تسلسل، ۶. واقع بینانه بودن، ۷. دارا بودن حداکثر تضمین اجرایی لازم. کنترل قدرت در نظام‌های غیر دینی نظام‌های غیر دینی، عمدتاً از شیوه‌های بیرونی «کنترل قدرت» استفاده می‌کنند. اهرم‌ها و سازوکارهای مهار بیرونی قدرت، در نظام‌های گوناگون غیر دینی یکسان نیست. آنچه عمدتاً در عصر حاضر، در نظام‌های دموکراتیک غربی مورد توجه است، «کنترل ساختاری یا تفکیک قوا» است. نظریه تفکیک قوا سابقه تاریخی طولانی‌ای دارد؛ ولی در دنیای جدید، منتسکیو احیاگر آن شمرده می‌شود. این روش مبتنی بر این انگاره است که قدرت را جز با قدرت، نمی‌توان تحدید کرد. اکنون دو مسأله در خور ارزیابی است: ۱. ارزیابی کنترل بیرونی قدرت، ۲. ارزیابی روش تفکیک قوا به طور خاص. یک. کنترل بیرونی قدرت به کارگیری شیوه‌های مهار و کنترل بیرونی قدرت، بایسته و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید؛ ولی کافی نیست. این روش با مشکلاتی گوناگون روبه‌رو است؛ مشکلاتی که تسلسل یا دور، یکی از آنها به شمار می‌آید. در کنترل بیرونی قدرت، فرض بر آن است که از اعمال ناروای قدرت «الف»، به وسیله قدرت «ب» جلوگیری می‌شود. در این موقعیت، اگر «ب» نیز به اعمال ناروای قدرت خود پردازد، باید به وسیله عاملی بیرونی کنترل و مهار شود. اکنون دو فرض متصور است: ۱. عامل بیرونی مفروض، همان قدرت «الف» باشد. در این صورت با مشکل دور روبه‌رو می‌شویم؛ زیرا قدرت «الف» ناظر بر ناظر خود «ب» است. ۲. قدرت سوم «ج» ناظر بر هر دو باشد. در این صورت، احتمال کاربرد ناروای قدرت از سوی «ج» وجود دارد. بنابراین، یا باید توالی قدرت‌های مهار کننده، همچنان ادامه یابد و به تسلسل انجامد و یا باید انتهای چرخه مهار قدرت به ابتدای آن متصل شده و دور تحقق یابد. ر.ک: فلسفه قدرت، صص ۳۹۸ - ۴۰۵. دو. کنترل ساختاری قدرت (تفکیک قوا) یکی از شیوه‌های مهم کنترل قدرت بیرونی در غرب معاصر، کنترل ساختاری یا تفکیک قوا است. این شیوه که پیش‌بینی می‌شد به وسیله آن، بتوان قدرت را مهار و از فساد آن جلوگیری کرد، از مشکلاتی چند رنج می‌برد. شماری از این مشکلات عبارت است از: ۱. عدم امکان تفکیک کامل قوا؛ ۲. تفکیک قوا حداکثر به تفکیک فساد و تمرکز زدایی از آن انجامیده است؛ برای آگاهی بیشتر ر.ک: فلسفه سیاست، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، صص ۹۸-۱۰۰.۳. سازماندهی مشارکت مردم در انتخابات از سوی احزاب سیاسی، فلسفه تفکیک قوا را از بین برده است. در کشورهایی چون ایالات متحده - که در آن تقریباً تفکیک مطلق قوا وجود دارد - قدرت در دست حزب دموکرات یا جمهوری خواه است و آنچه پشت پرده نهادهای سیاسی، تأثیر گذار واقعی است و همه قوا را زیر چتر خود دارد، حزب حاکم است. برای آگاهی بیشتر ر.ک: جوان آراسته، حسین، بازخوانی امامت، حکومت و توزیع قدرت در قانون اساسی (مقاله)، حکومت اساسی، سال ششم، شماره چهارم، صص ۲۰۴ و ۲۰۵. به هر روی، در شرایط کنونی جهان، مسأله «تفکیک قوا» تا حدی لازم و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد؛ ولی برای جلوگیری از «فساد قدرت» کافی نیست. بنابراین، می‌توان تفکیک قوا را پذیرفت - چنان که ساختار جمهوری اسلامی ایران بر همین اساس تنظیم شده



است - اما نمی‌توان آن را نابودکننده فساد دانست. اکنون چه باید کرد؟ آیا کامیاب نبودن مهار بیرونی قدرت ما را مجاز می‌دارد که آن را رها کرده، تنها بر کنترل درونی؛ یعنی، ویژگی‌های ارباب قدرت تکیه کنیم؟ به نظر می‌رسد این گزینه نیز ناروا است؛ زیرا بالاترین درجه کنترل درونی، مرتبه «عصمت» است. با وجود عصمت، میل قدرت به فساد به صفر می‌رسد؛ ولی تنها گروهی محدود، به این مرحله از سلامت نفسانی، فکری و عقلی، دست می‌یابند. بنابراین، باید برای «سلامت قدرت» در شرایط رهبری غیرمعصومان چاره‌اندیشی کرد. برای آگاهی بیشتر در این باره ر.ک: علیخانی، علی اکبر، مشارکت سیاسی، صص ۲-۱۴۹. در این راستا قدرت را باید از دو سو مورد کنترل قرارداد: از بیرون و از درون. با مراجعه به نصوص دینی در می‌یابیم، دین مبین اسلام، جامع‌ترین و واقع‌گراترین مکتب در این عرصه است. آیین اسلام، بر کنترل درونی و بیرونی قوا تأکید می‌ورزد و در هر گستره، ساز و کارهایی متنوع ارائه می‌دهد. در پرتو این سازوکارها - بی‌آنکه اقتدار نظام سیاسی آسیب بیند - زمینه فساد قدرت به کمترین حد ممکن می‌رسد. روش‌های مهار درونی قدرت در اسلام شیوه‌های درونی کنترل قدرت در اسلام، به دو بخش تقسیم‌پذیر است: روش مهار بینشی و مهار اخلاقی. یک. روش مهار عقلانی و بینشی یکی از شیوه‌های کنترل رفتار سیاسی و اجتماعی حاکمان، مجموع دانش‌ها و بینش‌های آنان است. شماری از این دانش‌ها، عبارت است از: ۱. فقهت برخی برآند، سلوک اجتماعی زمامدار و رهبر حقوقدان، با غیر حقوقدان، تفاوت بسیار دارد و رهبر حقوقدان در رعایت حقوق جامعه، موفق‌تر است. در اسلام نیز - آنجا که عصمت و علم لدنی نباشد - فقهت در احکام دینی، برای رهبر ضرورت دارد. با توجه به اینکه «فقه» مجموعه نظام ارزشی اسلام و اعم از حقوق است؛ برای آگاهی بیشتر در این باره ر.ک: دانش پژوه، مصطفی و خسروشاهی، قدرت الله، فلسفه حقوق، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی. فقیه، حقوقدان اسلامی نیز به شمار می‌آید. امیرمؤمنان (ع) در این باره می‌فرماید: «همانا شایسته‌ترین افراد به این امر (زامانداری)، تواناترین مردم و دانشمندترین آنها به حکم خدا در آن است.» «ان احق الناس بهذا الامر اقواهم علیه و اعلمهم بامر الله فيه»؛ نهج البلاغه، خ ۱۷۳.۲. جهان بینی الهی‌خداشناسی و معادشناسی و باورداشت عمیق قلبی به ناظر بودن حق تعالی و مسؤولیت در برابر او، در صیانت قدرت از انحراف و فساد، بسیار مؤثر است. از این رو، قرآن مجید ولایت کافران را نفی می‌کند (وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا)؛ نساء (۴)، آیه ۱۴۹. و حضرت اباعبدالله (ع) تدین به دین حق را شرط رهبری می‌داند. ر.ک: نامه امام حسین (ع) به مردم کوفه، (این روایت در ذیل شرط عدالت خواهد آمد). ۳. نوع نگرش به قدرتهنده معرفتی ارباب قدرت و طرز تلقی آنان از قدرت، در چگونگی کاربست آن نقش مؤثری دارد. به عبارت دیگر جهان بینی حاکم و انگاره قدرت در آن، از اهمیت بسیاری برخوردار است. یکی از ریشه‌های اساسی «فساد قدرت»، نگاه خواستارانه، اصیل انگارانه و مالکانه قدرتمندان به قدرت است. نگاه اسلامی به «قدرت سیاسی» نگاه مسؤولانه و امانتدارانه است. امام علی (ع) به اشعث بن قیس، فرماندار آذربایجان، می‌نویسد: «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست؛ بلکه امانتی است بر عهده تو...». «ان عملک لیس لک بطعمه و لکنه فی عنقک امانه»؛ نهج البلاغه، نامه ۵. یکی از مهم‌ترین نتایج این طرز تلقی از قدرت، خودداری از فساد و دیکتاتوری است. از این رو، آن حضرت در پی آن می‌فرماید: «درباره رعیت حق نداری استبداد به خرج دهی!»؛ نهج البلاغه، نامه ۵. حضرت علی (ع) در نامه دیگری به یکی از فرماندارانش می‌نویسد: «اما بعد، من تو را شریک در امانتم (حکومت و زمامداری) قرار دادم». «اما بعد! فقد شرکتک فی امانتی...»؛ نهج البلاغه، نامه ۴۱. دو. مهار اخلاقی خلیات و اوصافی که در نفس انسان، ریشه دوانده و رسوخ پیدا کرده است؛ از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رفتار آدمی است. از این رو، اسلام به اوصاف و ویژگی‌های اخلاقی حاکم، اهتمام بسیار می‌ورزد و تنها کسانی را شایسته «زامانداری» می‌شناسد که از برجسته‌ترین اوصاف پسندیده بهره‌برند و از خصال نکوهیده پیراسته باشند. مهم‌ترین ویژگی‌های زمامدار در نصوص دینی، عبارت است از: ۱. عدالت در نگاه اسلام، «پیشوایی» تنها شایسته عدالت‌پیشگان و ستم‌ستیزان است. قرآن مجید می‌فرماید: (وَلَا تَزْكُوا إِلَى الَّذِينَ ظَلَمُوا فَتَمَسَّكُمْ النَّارُ) هود (۱۱)، آیه ۱۱۳. «به ستم‌پیشگان تکیه نکنید که آتش شما را فرا می‌گیرد». در نامه حضرت سیدالشهداء (ع) در پاسخ به

مردم کوفه آمده است: «امام نیست مگر آنکه بر اساس کتاب خدا حکم کند و قسط و عدل به پا دارد. به دین حق متدین باشد و نفس خویش را به جهت خدای کنترل کند». «فلعمری، ما الامام الالحاکم بالکتاب، القائم بالقسط، الدائن بدین الحق، الحابس نفسه علی ذات الله؛ الکامل ابن اثیر، ج ۴، ص ۲۱؛ نیز: الارشاد المنیر، ص ۱۸۶.۲. تقواپرهیزگاری و تقوا از شرایط مهم حاکم در اسلام است. پیامبر اکرم (ص) فرمود: «امامت نسزد جز بر کسی که سه ویژگی را دارا باشد: ورع و تقوایی که او را از نافرمانی پروردگار باز دارد و...». کافی، ج ۱، ص ۴۰۷، کتاب الحجّه، باب ما یجب من حق الامام علی الرعیه، ح ۸، عن ابی جعفر (ع) قال: قال رسول الله (ص): لا تصلح الامامه الا لرجل فيه ثلاث خصال: ورع یحجزه عن معاصی الله، و حلم یملک به غضبه، و حسن الولاية علی من یلی حتی یکون لهم کالوالد الرحیم». ۳. بردباری و رفتار نیکدر ادامه روایت پیامبر اکرم (ص) ویژگی‌های رهبر چنین برشمرده شده است: «... و بردباری ای که بدان غضب خویش فرونهد و حسن زمامداری بر شهروندان چنان که چون پدری مهربان بر ایشان باشد». همان‌سه. ساز و کارهای مهار بیرونی قدرت در اسلام شیوه‌های مهار بیرونی قدرت در اسلام نیز متکثر و متنوع است. افزون بر شیوه‌هایی که اسلام خود بدان امر کرده (منصوص)، پاره‌ای از شیوه‌های عقلایی (غیر منصوص) نیز وجود دارد که در صورت عدم تراحم با ولایت شرعی و عدم مخالفت با ایفای وظایف حکومتی حاکم، می‌توان از آنها استفاده کرد. مسأله کنترل ساختاری و تفکیک قوا و نیز کنترل سازمانی در شمار این شیوه‌ها جای دارد. نمونه‌ای از کنترل سازمانی - که در جمهوری اسلامی ایران پیش‌بینی شده است - نقش نظارتی و کنترل‌کننده مجلس خبرگان نسبت به ولی فقیه است. بخشی از روش‌های مهار بیرونی قدرت در اسلام، عبارت است از: ۱. کنترل مستقیم الهی خداوند مهم‌ترین کنترل‌کننده و ناظر توانمند و دانا بر قدرت است. او نظارت خود را به شیوه‌های مختلفی اعمال می‌کند؛ از جمله: الف. قانون‌گذاری یکی از شیوه‌های مهار قدرت، ارائه هنجارهای جامع و مناسب در چگونگی کاربرد قدرت و تعیین ضوابط رفتار حاکمان است. قانون‌گذاری الهی و تأکید فراوان بر لزوم پیروی از احکام خداوند، نقشی مهم در مهار قدرت دارد. قرآن مجید بر این مسأله اهتمام بسیار ورزیده، حکمرانی بی‌اعتنا به احکام الهی را ظلم، فسق و کفر خوانده است. حضرت اباعبدالله (ع) نیز کسی را حاکم می‌داند که بر اساس کتاب خداوند رفتار کند. ب. سلب مشروعیت اسلام، در کنار تعیین شرایط خصلتی و علمی زمامدار و نیز تعیین ضوابط رفتار حاکمان، ضمانت اجرایی نیرومندی نیز افزوده است تا اگر خدای ناکرده قدرت به فساد گرایید، بی‌درنگ درمان گردد و از تداوم آن جلوگیری به عمل آید. یکی از روش‌های باز دارنده و درمان‌گرانه، مسأله سلب مشروعیت است. شرایط و ضوابط رفتار حاکمان زمانی پشتوانه اجرایی دارد که فاقد این شرایط و خالی از هنجارها مشروع شناخته نشود. مشروعیت حاکم، با پدید آمدن فاصله میان او و شرایط مورد نظر دین، بی‌درنگ سلب می‌گردد و از سمت خویش شرعاً عزل می‌شود. ج. کیف‌دهی از دیدگاه اسلام، حاکمان و شهروندان همه در معرض نظارت و کنترل دقیق الهی‌اند. خداوند همه جا و همه گاه، مراقب رفتار و کردار سوره نساء (۴)، آیه ۱ (إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَیْكُمْ رَقِیبًا). انسان‌ها است، در برابر ظلم ستمگران واکنش نشان می‌دهد. برخورد او در برابر ظلم و فساد «قدرت» چند گونه است: ۱. انگیزش مؤمنان و مجاهدان برای جهاد و ستم ستیزی و یاری آنان در برابر ستم پیشگان؛ ۲. کیفر وضعی و قانونی در این جهان؛ ۳. کیفر تکوینی و مکافات عمل در این جهان؛ ۴. کیفر اخروی. امیر مؤمنان (ع) به عثمان خطاب می‌فرماید: «بدان که بهترین بندگان نزد خداوند پیشوای عادل است که هدایت یافته و به هدایت دیگران همت می‌گمارد سنت‌های شناخته شده را به پا می‌دارد و بدعت‌های ناشناخته را از بین می‌برد... و همانا بدترین مردم نزد خدا پیشوای جائر است؛ همو که گمراه است و دیگران را به گمراهی می‌کشاند. سنت‌های شناخته شده را تباہ می‌سازد و بدعت‌های متروک را احیا می‌کند. همانا از رسول خدا (ص) شنیدم که فرمود: در روز قیامت پیشوای ستمگر را می‌آورند، در حالی که نه یآوری دارد و نه عذرخواهی، به آتش دوزخ افکنده و در آن چون سنگ آسیا گردانده می‌شود و سپس در قعر آتش به زنجیر کشیده می‌شود». نهج البلاغه، خ ۱۶۴. د. تنظیم حقوق متقابل در نظام اسلامی رابطه ملت و دولت طرفینی و مبتنی بر حقوق متقابل و مسؤولیت حاکم و ملت در برابر یکدیگر و مسؤولیت هر دو در برابر خداوند است. امیر مؤمنان (ع) فرمود:

«همانا من بر شما (مردم) حقی دارم (... ان لی علیکم حقاً و لکم علی حق...»، همان، خ ۳۴. و شما بر من حقی دارید...». ه. تساوی در برابر قانون در نگاه اسلام همه انسان‌ها در پیشگاه قانون برابرند و هیچ کس را بر دیگری در برابر قانون امتیازی نیست. این قاعده به عنوان اصل «مشارکت در احکام» مورد اتفاق جمیع مسلمانان است. ۲. کنترل عمومی اسلام سالم سازی کاربست قدرت را بدون مشارکت فراگیر و گسترده اجتماعی، کامیاب نمی‌بیند. از این رو، ساز و کارهای متعددی برای تحقق این مشارکت، تدارک دیده است. در اسلام، مشارکت سیاسی و اجتماعی نه تنها حق مردم که از وظایف آنان است. تداخل حق و تکلیف در این عرصه، مبانی و برآیندهای ویژه‌ای دارد که این نوشتار را مجال ذکر آن نیست. پاره‌ای از ساز و کارهای تحقق مشارکت کنترل کننده در اسلام عبارت است از: الف. لزوم مشورت در حکومت دینی پشت کردن به مردم، استبداد رأی و دخالت ندادن رأی مؤمنان در امور، ناپسند و مذموم است. قرآن مجید صریحاً به مشورت با مردم فرمان داده و از پیامبر (ص) خواسته است از طریق «مشورت» بستری مناسب برای مشارکت عمومی فراهم سازد. واعظی، احمد، جامعه دینی، جامعه مدنی، صص ۱۲۹ - ۱۳۲. ب. مسؤولیت همگانی در نگاه اسلام، تمام مردم در صیانت «قدرت از تمایل به فساد»، مسؤولیت دارند. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیت»؛ بحار الانوار، ج ۷۵، باب ۳۵، ح ۳۶، ص ۳۸. امام خمینی با استناد به این روایت می‌فرماید: «مسؤولیت من هم کردن شما است، مسؤولیت شما هم کردن من است. اگر من پیام را کج گذاشتم، شما مسؤولید، اگر نگویید چرا پایت را کج گذاشتی...». صحیفه نور، ج ۸، ص ۴۷. ج. اهتمام به امور مسلمین تلاش در جهت بهروزی و خوشبختی امت مسلمان و مبارزه با عوامل فساد و تباهی از وظایف همه مسلمانان و شرط اسلام است. پیامبر اسلام (ص) می‌فرماید: «هر آنکه صبح کند و به امور مسلمانان همت نگمارد، و هر که فریاد کسی را بشنود که مسلمانان را به دادخواهی فرا می‌خواند و او را اجابت نکند، مسلمان نیست.» «من اصبح و لم یهتم بامور المسلمین فلیس منهم و من سمع منادیاً ینادی یاللمسلمین فلم یجبه فلیس بمسلم.»؛ اصول کافی، ج ۲، (کتاب الایمان و الکفر، باب الاهتمام بامور المسلمین. ح ۱ و ۵). د. امر به معروف و نهی از منکر امر به معروف و نهی از منکر، به عنوان تکلیفی الهی یکی از مهم‌ترین زمینه‌های تعامل و مشارکت اجتماعی است. قرآن مجید یکی از امتیازات امت اسلام را همین مسأله دانسته، می‌فرماید: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ) آل عمران (۳)، آیه ۱۱۰. «شما بهترین امتی هستید که برای مردم پدیدار شده‌اید: به کار پسندیده فرمان می‌دهید و از کار ناپسند باز می‌دارید و به خدا ایمان دارید». پیامبر اکرم (ص) نیز فرموده است: «تا زمانی که امت من امر به معروف و نهی از منکر و همیاری در نیکی‌ها کنند، خوشبخت و کامروا خواهند بود؛ ولی هر گاه این امور را ترک گویند، برکت از آنان گسسته خواهد شد و پست‌ترین شان بر دیگران چیره گردند و دیگر نه یآوری در زمین خواهند داشت و نه در آسمان». وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۳۹۸، ح ۱۸، طبع بیروت. ه. نصیحت ائمه مسلمین نصیحت از ماده «نصح» به معنای خیرخواهی و اندرز است. اسلام بر نیک‌خواهی برای زمامداران امت و به تبع آن ارائه رهنمودهای مناسب، اندرزهای به موقع و انتقادات سازنده تأکید می‌ورزد. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «سه چیز است که دل هیچ مسلمانی به گریز از آن رضایت نمی‌دهد: اخلاص عمل برای خدا، خیرخواهی برای پیشوایان مسلمانان و همراهی با جماعت مسلمانان». بحار الانوار، ج ۷۷، باب ۶، ح ۳۹، ص ۱۳۲. امیر مؤمنان (ع) نیز یکی از حقوق زمامدار امت را خیرخواهی در آشکار و نهان می‌داند. «و اما حقی علیکم فالنصیحة فی المشهد و المغیب»؛ نهج البلاغه، خ ۳۴. آنچه گذشت بخشی از شیوه‌های کنترل قدرت در اسلام است. ژرف‌نگری در سازوکارهای تعیین شده در اسلام و مقایسه آن با شیوه‌های موجود در دیگر اندیشه‌ها و نظام‌های سیاسی، غنای چشمگیر و برتری تفکر اسلامی و جامعیت آن در این عرصه را به خوبی نمایان می‌سازد. بر اساس آنچه ذکر شد، می‌توان شیوه‌های مهار قدرت در اسلام را در نمودار صفحه بعد نشان داد: الف. روشهای مهار درونی: ۱. مهار بینشی و عقلانی: الف. فقهت. ب. جهان‌بینی الهی. ج. نحوه نگرش به قدرت. ۲. مهار اخلاقی: الف. عدالت. ب. تقوا. ب. روشهای مهار بیرونی: ۱. روش‌های منصوص. الف. کنترل مستقیم الهی. ۱. کنترل هنجاری. ۲. سلب مشروعیت. ۳. کیفردهی. الف. انگیزش

مجاهدان.ب. تعیین کیفر.ج. مکافات.د. عذاب اخروی.۴. تنظیم حقوق متقابل.۵. تساوی در برابر قانون.ب. کنترل عمومی.۱. لزوم مشورت.۲. مسئولیت همگانی.۳. اهتمام به امور مسلمین.۴. امر به معروف و نهی از منکر.۵. نصیحت ائمه به مسلمین.۲. روش‌های غیرمنصوص.الف. کنترل ساختاری.ب. کنترل سازمانی.

## طرحی فلسفی از ماهیت فیدبک مثبت

طرحی فلسفی از ماهیت فیدبک مثبت

در سیستم‌های کنترل اتوماتیک مهندس عرفان کسرائی: چکیده: فیدبک به مثابه یک سنخ مکانیسم مهار، در بسیاری از سیستم‌ها، از جمله در سیستم‌های مکانیکی، الکتریکی، بیولوژیکی و حرارتی و بروندی کاربرد دارد. در عمل، هیچ سیستم کنترلی با فیدبک مثبت نمی‌تواند برای مدت طولانی پایدار بماند. ادامه فرایند فیدبک مثبت تقریباً همواره به انفجار یا فروپاشی سیستم ختم می‌شود. با این حال

این امکان وجود دارد که فیدبک مثبت بخشی از یک فرایند جامع فیدبک منفی بوده و در نهایت منجر به تعادل سیستم گردد. در این مقاله یک طرح فلسفی از ماهیت و چند و چون فرایندهای مبتنی بر فیدبک مثبت و منفی ارائه می‌گردد و پیرامون علت بروز خود فرایندهای مبتنی بر فیدبک بحث خواهیم کرد. کلمات کلیدی: فیدبک منفی (negative feedback)، سیستم‌های دینامیک (dynamic Systems)، سیستم حلقه باز (open loop)، سیستم حلقه بسته (closed loop)، چرخه معیوب (Vicious cycle)

فیدبک (۱) به عبارتی به مفهوم بازگرداندن بخشی از خروجی یک سیستم و ترکیب آن با ورودی به منظور کنترل خروجی می‌باشد. کلمه فیدبک یا بازخوران به معنی روشی برای کنترل سیستم، بوسیله وارد کردن مجدد نتایج عملکرد گذشته به داخل سیستم است. استفاده از فیدبک در ماشین بخار به قرن نوزدهم میلادی برمی‌گردد و بکارگیری فیدبک در سیستم‌های حرارتی و بروندی با نصب ترموستات، امروزه بسیار متداول است. همچنین در بدن انسان، فیدبک نقش عمده‌ای در تنظیم دما و کنترل ترشح داخلی غدد ایفا می‌کند. از آنجائی که بدن انسان یک سیستم هموستاز (خود پایدار) بوده، فیدبک مثبت موجب ناپایداری بیشتر این سیستم و در نتیجه بروز مرگ و فروپاشی سیستم می‌گردد اما فرایند فیدبک منفی (۲) در سیستم از اطلاعات برای کنترل تغییر رخ داده شده استفاده می‌کند و مانند کنترل دمای بدن، منجر به حفظ وضعیت تعادل می‌شود. اکوسیستم‌های مالی، نهادهای سیاسی، رسانه‌ها، اقتصاد به معنای عام تغییرات اجتماعی و ... نیز از این قاعده مستثنی نیستند. افزایش (کاهش) در یک متغیر، بعد از یک تأخیر باعث افزایش (کاهش) همان متغیر می‌شود. به عنوان مثال به سپرده‌های بانکی سود بانکی تعلق می‌گیرد که به افزایش میزان سپرده بانکی منجر می‌شود، و این امر به نوبه خود به افزایش سود بانکی می‌انجامد و دور مزبور به طور متناوب تکرار می‌شود و اصطلاحاً روی مدار فیدبک مثبت می‌افتد. سیستم‌های دینامیک را به طور کلی می‌توان در سه حالت تحلیل نمود. نخست سیستم حلقه باز (۴) که عبارتست از زنجیره‌ای ساده متشکل از عناصری که با هم بستگی علی دارند. به عنوان مثال وقتی که دمای هوا کاهش می‌یابد مردم لباس گرم می‌پوشند، اما پوشیدن لباس گرم تأثیری بر دمای اتاق ندارد. در این مدل، خروجی هیچ نقش و تأثیری در ورودی سیستم بازی نمی‌کند. دوم کنترل پیشخور (۵) که موضوع بحث ما نیست و دست آخر سیستم حلقه بسته (۶) یا فیدبکی که عبارتست از زنجیره‌ای دوری از علت و معلولها که بر هم تأثیر متقابل دارند. فرایندهای فیدبکی در تحلیلهای مبتنی بر سیستم‌های دینامیک اهمیت محوری دارند. بعنوان مثال دو متغیر جمعیت بزرگسالان و نوزادان، حلقه بسته‌ای با فیدبک مثبت ایجاد می‌کند بطوریکه با فرض ثابت بودن نرخ زاد و ولد و بالا-تر بودن آن از نرخ مرگ و میر، نوزادان پس از چند سال (تاخیر سیستم) خود بزرگسال شده و بر جمعیت بزرگسال می‌افزایند و همین امر تعداد نوزادان را زیاد می‌کند و پس یک تأخیر زمانی، دور فوق‌طور

متناب تکرار می‌گردد. در یک جمع بندی کلی باید گفت حلقه های با فیدبک مثبت سیستم را به سمت ناپایداری و حلقه های فیدبک منفی سیستم را به سمت پایداری می‌برد. مثال کلاسیک در این مورد کارکرد فیدبک در سیستم کنترلی بدن انسان، تنظیم درجه حرارت بدن است. بدن انسان دارای هزاران سیستم کنترلی است. بسیاری از سیستمهای کنترلی در داخل اندامها عمل کرده سپس توسط سیستم عصبی و هورمونی ارتباطی بین قسمتهای مختلف بدن برقرار می‌گیرد زیرا جهت برقراری هومئوستازی ارتباط اندامهای مختلف در هماهنگی فعالیت تمام سلولها ضروری است. هنگامی که فردی در یک روز آفتابی از خانه خارج می‌شود زمانی که احساس گرما می‌کند این افزایش دما ادراک گیرنده های حسی او را تحت تاثیر قرار می‌دهد (داده ورودی). اگر انسان همچنان زیر آفتاب بماند بدن واکنش فیزیولوژیک نشان میدهد به این معنی که منافذ پوست باز شده و از طریق ترشح و تبخیر عرق خنک خواهد شد، به علاوه واکنش رفتاری نیز تغییر میکند و به سایه پناه می‌برد و بدن خنک می‌شود این نمونه مثالی از فیدبک منفی است که در آن واکنش سیستم در جهت عکس روند خروجی است که در این مثال افزایش دمای بدن که به عنوان ورودی بود باعث تغییر در سیستم و کاهش دمای بدن می‌شود. در فیدبک مثبت افزایش خروجی منجر به افزایش بیشتر و بیشتر آن می‌شود. مثالی از این فرایند، آتش سوزی جنگل است. در ابتدا چوبها کمی مرطوب هستند و خوب نمی‌سوزند اما با ادامه آتش سوزی چوبهای مجاور خشک می‌شوند و شروع به سوختن می‌کنند و این خود موجب خشک شدن چوبهای بیشتر و گسترش آتش سوزی می‌شود. فیدبک منفی عموماً مطلوب تر است زیرا موجب ثبات می‌گردد و باعث می‌شود که سیستم در شرایط ثابت باقی بماند. فیدبک مثبت موجب ناپایداری می‌شود و از آن به چرخه ی معیوب (۳) نیز یاد می‌شود. بیشتر سیستمهای کنترل بدن توسط یک روند فیدبک منفی عمل می‌کنند. هر گاه عاملی به مقدار بیش از حد کم یا زیاد شود یک سیستم کنترل کننده موجب شروع فیدبک منفی می‌شود به این ترتیب هومئوستاز حفظ می‌گردد. به عنوان مثال تنظیم غلظت  $CO_2$  در مایع خارج سلولی: هر گاه غلظت  $CO_2$  در مایع خارج سلولی زیاد باشد موجب افزایش تنفس شده به این ترتیب ریه ها مقدار بیشتری  $CO_2$  را به خارج از بدن دفع می‌کنند و این امر منجر به کاهش غلظت  $CO_2$  می‌شود به این ترتیب غلظت زیاد  $CO_2$  خود موجب کاهش غلظت آن میشود که به این روند فیدبک منفی یا خود تنظیمی منفی گویند. به این ترتیب این نوع فیدبک که در طی آن افزایش خروجی سیستم باعث کاهش ورودی می‌شود یا کاهش خروجی سیستم باعث افزایش ورودی می‌گردد فیدبک منفی یا خود تنظیمی منفی نام دارد. فیدبک منفی بصورت کلی دقیقاً در جهت ثبات سیستم عمل می‌کند و برای کاربرد موثر مکانیسم های هومئوستاتیک الزامی است. بر خلاف فیدبک منفی، فیدبک مثبت به ثبات سیستم نمی‌انجامد بلکه منجر به بی‌ثباتی و اغلب مرگ خواهد شد به عنوان مثال قلب انسان در هر دقیقه ۵ لیتر خون پمپ می‌کند. حال اگر شخصی ناگهان دو لیتر خون از دست بدهد مقدار خون در بدن آنقدر پایین می‌آید که خون کافی برای پمپاژ در اختیار قلب قرار نمی‌گیرد. به این ترتیب فشار خون کاهش یافته و میزان جریان خون به عطله قلبی از طریق عروق گردنی (مسئول تغذیه ی قلب) کاهش می‌یابد. این امر موجب تضعیف قلب خواهد شد و قدرت پمپاژ قلب را به میزان بیشتری کاهش می‌دهد که به دنبال آن باعث کاهش بیشتری در میزان جریان خون گردنی و تضعیف بیشتر قلب می‌شود تا اینکه در نهایت مرگ فرا می‌رسد. در سیستمهای ناپایدار (نامتجانس) عمل فیدبک می‌تواند باعث ناپایدارتر شدن سیستم نیز گردد.

به طور کلی مرگ فرایندی مبتنی بر فیدبک مثبت است. اگر چه هر فیدبک مثبتی الزاماً منجر به حلقهء معیوب و به تبع آن مرگ ارگان نمی‌شود و گاهی فیدبک مثبت بخشی از فرایند جامع فیدبک منفی برای حفظ حیات است. حیات، مکانیسم کنترلی هوموستازی است. قابل ذکر است که اگر فیدبک مثبت ضعیف باشد می‌تواند توسط فیدبک منفی خنثی شود در غیر این صورت موجب دوره تسلسل بدخیمی و مرگ خواهد شد. در مواردی نادر مانند لخته شدن خون فرایند فیدبک مثبت در بدن می‌تواند مفید باشد. هنگامیکه یک رگ خونی پاره می‌شود و یک لخته ی خون شروع به تشکیل می‌کند. فاکتورهای لخته کننده فعال شده در



داخل لخته خون موجب فعال شدن فاکتورهای لخته کننده غیر فعال در مجاورت لخته خون شده در نتیجه منجر به تشکیل لخته بیشتری می شوند و این روند همچنان ادامه دارد تا اینکه سوراخ یا پارگی به وجود آمده در رگ توسط لخته مسدود شود. یا در تولید سیگنالهای عصبی هنگامیکه غشای یک فیبر عصبی تحریک می شود این عمل منجر به باز شدن کانالهای سدیمی و ورود سدیم به درون فیبر عصبی خواهد شد که به دنبال آن پتانسیل غشای فیبر عصبی تغییر می کند این روند آنقدر ادامه می یابد تا اینکه سیگنال عصبی سراسر مسیر را تا تمام انتهای فیبر عصبی طی می کند. شکل زیر بلوک دیاگرام کلی یک سیستم فرضی را نشان می دهد که در آن S، سیگنال منبع، X سیگنال ورودی به سیستم بدون فیدبک و A تابع تبدیل (ضریب تبدیل) سیستم بدون فیدبک، Y سیگنال خروجی و B شبکه فیدبک کننده و Z مقدار فیدبک شده و Af تابع تبدیل سیستم با فیدبک می باشد.

طبیعتاً اگر حلقه فیدبک قطع شود خواهیم داشت:  $X = S A f = A$  برای به دست آوردن رابطه بین A و Af خواهیم داشت: و از آن نتیجه میگیریم در صورتیکه در سیستمی  $A \cdot B > 0$  باشد، فیدبک مثبت است و در صورتیکه  $A \cdot B < 0$  باشد، فیدبک منفی خواهد بود و در حالتی که  $A \cdot B = 0$  در مدار فیدبک نخواهیم داشت. ما در اینجا استراتژی های کنترلی در طبیعت را تشریح نمودیم و درباره کارکرد فیدبک در سیستمهای طبیعی گوناگون سخن گفتیم. اما همچنان یک پرسش بدون پاسخ می ماند و اینکه اساساً علت بروز خود فیدبک چیست؟ چرا سیستم های طبیعی به صورت خودبخودی می توانند روی چرخه فیدبک مثبت یا منفی بیفتند؟ خود پدیده هایی که بصورت فیدبکی انجام میگیرند تا حد زیادی می تواند محل مناقشه منطقی باشد. چرا که به هر حال با سیستمی مواجه هستیم که آینده اش در گذشته اش تاثیر میکند و به همین منوال باز هم این چرخه ادامه می یابد. ریاضیاتی که در تشریح مدل ماهیت کنترل فیدبکی بیان نمودیم در واقع نوعی تفسیر یا تعلیل نیست. این مدل ریاضی صرفاً به ما میگوید پدیده اینگونه هست نه اینکه باید اینگونه باشد. عبارتی ریاضیات فوق الذکر، تنها چگونگی این رویداد را نشان میدهد نه چستی آن را. پانوش

Feedback (۱)

Negative feedback (۲)

Vicious cycle (۳)

open loop (۴)

Feedforward (۵)

closed loop (۶) منابع و مآخذ:

(۱) سیستم های کنترل خطی، فصل اول، دکتر علی خاکی صدیق، چاپ دوم، مهر ۱۳۸۱

(۲) فیزیولوژی پزشکی گایتون - جلد دوم - ترجمه دکتر محمدرضا بیگدلی

www.erfankasraie.com

erfan.kasraie@gmx.de

## خودسازی

(تزکیه و تهذیب نفس) مولف: آیت الله ابراهیم امینی مقدمه: پروردگارا نور ایمان و یقین را بر دل ما بتاب و ما را از خواب غفلت بیدار کن تا به خود آیم و بقیه عمر گران مایه را همانند سابق به بطالت نگذارانیم. لازمه خودسازی و تزکیه نفس گوشه گیری و ترک مشاغل دنیوی و عدم قبول مسئولیت های اجتماعی نیست بلکه انزوا و عدم قبول مسئولیت های فردی و اجتماعی منافی خودسازی و تکمیل و تهذیب نفس می باشد. اسلام از مسلمین می خواهد در عین حال که در بین مردم زندگی می کند و به انجام وظایف فردی و اجتماعی اشتغال دارند از خود غافل نباشند و به خودسازی و پرورش و تهذیب نفس نیز عنایت کامل داشته باشند. ناشر:



انتشارات شفقچاپ: قدسانتشارات شفق آبان ماه ۱۳۷۲ خلاصه کننده: مریم طاهریان طبسی: تزکیه نفوس هدف بزرگ پیامبران بزرگترین هدف پیامبران تهذیب و تزکیه و پرورش نفوس انسان ها بوده است. موضوع تعلیم و تربیت آن قدر مهم بوده که هدف ارسال پیامبران قرار گرفته و خدای متعال در این باره بر بندگانش منت نهاده است همان طور که خداوند در قرآن میفرماید: "خدا بر مومنین منت نهاد که رسولی از خودشان برانگیخت تا آیات خدا را بر آنان تلاوت کند و نفوسشان را تزکیه نماید و به آنان کتاب و حکمت بیاموزد گرچه قبلا در ضلالتی آشکار بودند". بنابراین پیامبران آمدند تا نفوس انسان ها را از رذائل و اخلاق زشت و صفات حیوانیت پاک و منزه سازند و فضائل و مکارم اخلاق را پرورش دهند. پیامبران آمدند تا به انسان ها درس خود سازی بیاموزند. قال رسول الله علیه و آله: علیکم بمکارم الاخلاق فان الله عزوجل بعثنی بها (بحار ج ۶۹ ص ۳۷۵). رسول خدا میفرماید: "شما را به مکارم اخلاق توصیه می کنم زیرا خدا مرا به همین منظور فرستاده است". اسلام نسبت به اخلاق عنایت خاصی داشته است و به همین جهت در قرآن آیات اخلاقی به مراتب بیش تر از آیات احکام دیده می شود. اگر نماز واجب است و ترک آن حرام و عقاب دارد و وفای به عهد نیز واجب است و خلف وعده حرام است. دیندار واقعی و سعادتمند کسی است که هم نسبت به احکام و تکالیف تقید داشته باشد و هم نسبت به اخلاقیات. اخلاقیات در سعادت و کمال معنوی و نفسانی از اهمیت بیشتری برخوردارند. خود شناسی و خود سازی انسان یک حقیقت است لیکن حقیقتی که دارای مراتب از وجود می باشد، از آن جا که میگوید وزن و شکل من غذاورشد و نمو من، از مرتبه جسم نامی خویش خبر میدهد. از آن جا که می گوید حرکت و غضب من از مرتبه حیوانی خویش خبر میدهد و از آنجا که می گوید فکر اندیشه و عقل من از مرتبه عالی انسانی خویش خبر می دهد. پس انسان من ها و خودهی گوناگونی دارد: خود جسمانی، خود نباتی، خود حیوانی و خود انسانی. خداوند آفرینش انسان را در قرآن چنین توصیف می کند: ما انسان را از خلاصه ای از گل آفریدیم آن گاه او را نطفه ای گردانیده و در جای استواری قرار دادیم آنگاه نطفه را علقه و علقه را گوشت نرم شده و آن گوشت را استخوان گردانیدیم سپس بر استخوان ها گوشت پوشاندیم آنگاه با دمیدن روح مجرد ملکوتی خلقتی دیگر انشا نمودیم. آفرین بر قدرت کامل بهترین آفرینندگان. بنابراین اگر انسان خود سازی میکند باید خود انسانی خویش را بسازد و پرورش دهد نه خود حیوانی یا خود جسمانی. روح انسانی و نفس حیوانی آیات و روایاتی که درباره نفس انسان وجود دارد دو دسته اند: دسته اول نفس را به عنوان یک گوهر گران بها می دانند که منشا همه ارزش های انسانی است و توصیه شده که در حفظ و حراست آن بکوشند. ویستلونک عن الروح قل الروح من امر ربی وما اوتیتم من العلم الا قلیلا (اسرا/۸۵) در قرآن میفرماید: ای محمد تو را از حقیقت روح سوال میکنند در پاسخ بگو روح از عالم امر پروردگار من است و آن چه از علم به شما دادند اندکی بیش نیست. در این آیه روح به عنوان موجودی از عالم مجرد که بالاتر از عالم ماده است توصیف شده است. دسته دوم آیات و روایاتی است که نفس را به عنوان یک موجود شرور یاد میکنند که یابد سرکوبش کرد و گرنه اسباب بدبختی انسان را فراهم میکند. همان طور که امام سجاد علیه السلام میفرماید: پروردگارا به تو شکایت میکنم از نفسی که همواره به بدی دستور می دهد و به گناه و خطا مبادرت می ورزد و به معصیت علاقه دارد و خودش را در برابر غضب تو قرار می دهد و مرا به سوی راه های هلاکت می کشاند. ممکن است بغضی تصور کنند که انسان دارای دو نفس است یکی نفس انسانی و دیگری نفس حیوانی اما این اشتباه و غلط است زیرا در علوم به اثبات رسیده که انسان یک حقیقت بیش نیست و یک نفس بیشتر ندارد و چنان نیست که انسانیت و حیوانیت او از یک دیگر جدا باشد. اما نفس انسان دارای دو بعد وجود است در مرتبه پایین واجد همه صفات و آثار حیوان می باشد و در مرتبه عالی یک انسان است که از عالم ملکوت آمده است. ارزش های انسانیا انسان دارای دو خود است خود حیوانی و خود انسانی. ارزش انسان به خود انسانی او است نه خود حیوانی. از این جهت که حیوان است و نیاز به آب و غذا و مسکن و لباس دارد انسان به بقای خویش علاقه دارد و برای ادامه حیات ناچار است به آثار و لوازم زندگی حیوانی نز مقید باشد. پس اگر کسی به زندگی حیوانی اصالت داد و برای تامین خواسته ها و تمایلات حیوانی شبانه روز تلاش و جدیت نمود و هدف زندگی خویش را

خوردن وارضای غرائز حیوانی قرار دادبه ضلالت و گمراهی افتاده است زیرا روح ملکوتی و عقل انسانی خویش را محبوس ساخته است و نمی تواند فضائل و مکارم اخلاقی را بشناسد. قرآن کریم در سوره ی اعراف آیه ۱۷۹ میفرماید: محققا بسیاری از جن وانس را برای جهنم آفریدیم (که به سوی اختیار خود به جهنم می روند) زیرا قلب های دارند که با آن ها نمی فهمند و چشم هایی دارند که با آن ها نمی بینند و گوش های دارند که با آن ها نمی شنوند اینان مانند چهارپایان بلکه گمراه ترند، اینان غافلند. چه قدر زیان کارند کسانی که نفس ملکوتی خود را فدای خواسته های حیوانی خود میکنند. اما انسان فقط خود حیوانی ندارد بلکه یک خود انسانی نیز دارد که مجرد و ملکوتی اگر انسان باطن ذات و روح ملکوتی خود را بشناسد مشاهده میکند که از عالم کرامت و بخشش و عدالت و خیر و از عالم کمال آمده. اگر انسان خواستار ارزش هایی از قبیل خیرخواهی و احسان باشد به این جهت است که خودش را از عالم کمال می بیند. مکارم و ارزش های اخلاقی عبارت است از یک سلسله کمالات روحانی و معنوی که روح ملکوتی انسان تناسب آن ها را با نیازهای استکمالی خویش درک می کند. راه و وسیله کمالات معنوی انسان ها یکی است و همه در شناخت ارزش ها و ضد ارزش ها مشابه آفریده شده اند. قرآن در سوره شمس آیه ۷ تا ۱۰ آن می فرماید: قسم به نفس و آن که او را نیکو بیاراست و راه انحراف و تقو را به او الهام کرد. پس هر که نفس را تهذیب و پرورش داد به فلاح و رستگاری رسید و هر کس که او را با گناه و اخلاق زشت آلوده ساخت زیان برد. پیامبران به این منظور آمدند تا فطرت انسان ها را به فضائل و مکارم اخلاقی رهنمود سازند. امیرالمومنین علیه السلام می فرماید: هر کس که نفس خویش را گرامی بدارد خواسته های نفسانی در نظرش پست خواهد شد. پیامبران همواره سعی داشتند گوهر وجودی انسان ها را به آن ها یاد آوری کنند و به آن ها بگویند که همه کار های آن ها حتی خوردن و خوابیدن و نگاه کردن و آشامیدن و زنده بودن و مردن آن ها همه اش اخلاق و قداست است. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: معرفت نفس سودمندترین منافع می باشد. و فرمود: هر کس نفس خود را شناخت کارش بالا گرفت. در این صورت است که از یاس و ناامیدی نجات میابد و زندگی برایش ارزشمند و زیبا می گردد. زندگی باطنیانسان در این دنیا یک زندگی ظاهری دارد که به جسم و تن او مربوط می شود یعنی میخورد و می آشامد و حرکت می کند و یک زندگی باطنی دارد که ممکن است به وسیله آن به سوی سعادت و کمال حرکت کند یا به سوی بدبختی و تاریکی و عذاب حرکت کند. خدا در سوره روم آیه ۷ در قرآن می فرماید: به ظاهر زندگی دنیا علم دارند ولی از زندگی آخرت (باطنی) غافل می باشند. و در سهمه شما به سوی وره جائیه آیه ۱۵ می فرماید: هر کس عمل صالحی را انجام دهد برای نفس خودش انجام داده و هر کس کار زشتی مرتکب شود به زیان نفس خودش خواهد بود سپس همه شما به سوی پروردگارتان رجوع خواهید کرد. انسان در این جهان به پرورش نفس و تامین زندگی اخروی خویش اشتغال دارد به وسیله کارهایی که در نفس اثرل میگذارد پرورش میابد. انسان به وسیله ایمان و عمل صالح در همین جهان حیات جدید و پاکیزه ای پیدا می کند که در جهان آخرت آشکار خواهد شد. خدا در قرآن کریم می فرماید: هر کس عمل صالحی انجام دهد چه مرد و چه زن در حالی که ایمان دارد ما او را به زندگی پاک و زیبایی زنده خواهیم کرد. بهشت و نعمت های بهشتی یا دوزخ و عذاب های دوزخی انسان در همین جهان و به وسیله عقائد و اخلاق و اعمالش درست می شود گرچه از آن ها غافل باشد ولی در جهان آخرت که یوم التبلی السرائر است حقیقت آشکار خواهد شد. فعلیت نفس ما محصول کار و تلاش ما می باشد که با اخلاق و اعمال ما درست می شود و نتیجه خوب یا بدش در جهان آخرت آشکار خواهد شد. خود را چه میسازیم روح ملکوتی انسان همان صورت جسمانی سابق است که تدریجا تکامل یافته تا به مرحله نازل روح انسانی یعنی انسان بالقوه رسیده است و حرکت و تکامل او در آن مرحله نیز متوقف نخواهد شد بلکه تا آخر عمر هم چنان ادامه خواهد یافت. انسان وجودی است دو مرحله ای یک مرتبه آن مادی است و به بدن تعلق دارد مرتبه دیگرش مجرد است و کارهای غیر مادی انجام می دهد. جهالت ها و رذایل اخلاق و مساوت هایی که در اثر کارهای زشت به وجود می آید روح انسان را به انزوا کشانده و او را در مسیر حیوانیت قرار می دهد. تفسیر آیه یوم ینفخ الصور فتاتون افواجا از رسول خدا: ده دسته از امت من به صورت های مختلف محشور می شوند: کسانی که به صورت

میمون ظاهر می شوند سخن چینیان هستند، کسانی که به صورت خوک محشور می شوند رشوه خوران و حرام خوران هستند، کسانی که واژگونه حرکت می کنند ربا خوران می باشند، آن ها که کور محشور می شوند افرادی هستند که در قضاوت و حکومت ستم می کنند، افراد کورو کر کسانی هستند که در رفتارشان خودپسند هستند، افرادی که زبانشان را می جوند علما قضاتی هستند که اعمالشان با گفتارشان مطابقت ندارد، کسانی که دست و پا بریده هستند افرادی هستند که همسایگانشان را اذیت می کنند، افرادی که به شاخه هایی از آتش به دار آویخته شده اند کسانی هستند که پیش سلاطین از مردم سعایت می کنند، افرادی که بویشان از مردار بدتر است کسانی هستند که در دنیا پیرو هوای نفس ولذت هستند و حق خدا را در اموالشان نمی پردازند و افرادی که لباس مسین بر تن دارند اهل تکبر و فخر فروشی هستند. بنابراین اصول اخلاقی را باید مهم بدانیم چون زندگی باطنی و نفسانی انسان به آن بستگی دارد. قلب در قرآن در قرآن چیزهایی به قلب نسبت داده شده که با این جسم صنوبری شکل که در طرف چپ بدن قرار گرفته تفاوت دارد مثلاً- فهم و تعقل، ایمان، نفاق، هایت یافتن و.... بیماری های قلب و نفس را نمی توان کوچک و ناچیز شمرد بلکه ممکن است از بیماری های جسم خطرناک تر باشند. بیماری های جسم محدود است و تا پایان عمر بیشتر ادامه ندارد اما بیماری قلب و نفس عذاب اخروی را به همراه دارد و سرنوشتی جز زندگی دردناک و سخت نخواهد داشت. خداوند در سوره اسرا آیه ۷۲ می فرماید: هر کس در این دنیا چشم باطنش کور باشد در آخرت نیز نابینا و گمراه تر خواهد بود. خداوند می فرماید کفر و سرپیچی اغز حق قلب را تاریک و آلوده می سازند. قلب شناسان الهی قلب ها را به سه دسته تقسیم کرده اند: قلب کافر: قلب کافر واژگون است از فطرت اصلی خود منحرف شده است در این جهان به امور دنیا دل بستگی دارد. قلب مومن: چراغ ایمان در قلب مومن روشن شده قلبش بینا است و جهان غیب و امور آخرت را با آن مشاهده می کند در چنین قلبی جز خدا و فرشتگان مقرب الهی کسی و چیزی جای ندارد. قلب مومنی که گاهی به گناه نیز آلوده می شود: قلب چنین فردی مسدود نیست ولی به دلیل گناهی که کرده نقطه سیاهی در آن به وجود آمده است در این قلب هم فرشتگان راه یافته اند و هم شیاطین که فرشته او را به به خیر دعوت میکنند و شیطان او را به بدی دعوت میکند و این دو همواره در حال نزاع هستند. قلب انسان در آغاز در ابتدا دارای مهربانی و رحمت خاصی است از ناراحتی دیگران ناراحت می شود و از ارتکاب گناه پشیمان می شود اما اگر برخلاف احساسات خود عمل کند تدریجاً نابود می شود اگر مناظر دردناک را ببیند و هیچ عکس العملی را نشان ندهد تدریجاً با آن ها مانوس می شود و ممکن به حدی برسد که از رنج و ناراحتی دیگران و فقر و شکنجه آن ها حتی خشنود هم می شود و لذت می برد. اگر انسان بار اول گناه کند برای بار دوم آماده تر می شود و برای بار سوم مهیاتر می شود. قرآن این افراد را دارای قساوت قلب می داند و میفرماید شیطان وارد قلب این افراد شده به طوری که هیچ امیدی به بازگشت و توبه برای این افراد وجود دارد. خدا در قرآن می فرماید: وای بر کسانی که قلوبشان از یاد خدا قساوت یافته است چنین افرادی در ضلالت آشکار هستند. طیبیان قلب پیامبران الهی هستند که طیبیان و کارشناسان ارواح اند که با افاضات الهی درمان نفس هارا خوب می دانند. آن ها انسان ها را با خدا و جهان غیب آشنا می کنند. قرآن به عنوان داروی شفابخش قلوب معرفی شده است. خدا را در قرآن می فرماید: از جانب پروردگارتان موعظه نازل شده و شفا برای دردهایی که در سینه ها است. امیرالمومنین نیز درباره قرآن می فرماید: قرآن را بیاموزید که بهترین که بهترین کلام ها است در آیاتش خوب بیندیشید که همانند باران بهار قلب ها را احیا می کند و از نور قرآن شفا بگیرید که دل ها را شفا می دهد. تهذیب و تکمیل نفس خودسازی را باید در دو مرحله انجام دهیم: مرحله اول تهذیب نفس از بدی ها است یعنی از اخلاق زشت و گناه باید اجتناب کرد که این مرحله تصفیه و تخلیه می نامند. مرحله دوم پرورش و تکمیل نفس است که این عمل را تخلیه می گویند یعنی پرورش و تکمیل و آرایش دادن. تخلیه یا تهذیب نفس در مرحله تهذیب نفس باید سه عمل انجام دهیم: تهذیب نفس از عقاید باطل و افکار غلط و خرافات. تهذیب نفس از رذائل و اخلاق زشت. ترک معاصی و گناهان. ما چون خودمان را بیمار نمی دانیم در صدد علاج هم نیستیم و این است بزرگترین مشکل ما بنابراین اگر به سعادت خودمان می اندیشیم باید برای حل این مشکل

تلاش کنیم و به هر وسیله ممکن در شناخت انواع بیماری‌های نفسانی خودمان کوشش نماییم. راه‌های تشخیص بیماری‌های نفس: ۱- تقویت عقل: مرتبه عالی و ملکوتی انسان و منشا امتیاز انسان از سایر مخلوقات شده. عقل در احادیث به عنوان شریف‌ترین موجودات و منشا تکالیف و ثواب معرفی شده است.

امام محمد باقر علیه السلام فرمود: هنگامی که خدا عقل را بیافرید او را به سخن آورد و گفت: بیا پس عقل اطاعت و اقبال نمود سپس فرمود برگرد باز هم اطاعت کرد آنگاه فرمود به عزت و جلالم سوگند موجودی را که بهتر و محبوب‌تر از تو باشد نیافریدیم تو را کامل نمی‌کنم جز در کسی که او را دوست داشته باشم آگاه باش که امر و نهی من به سوی تو توجه دارد و تو را نیز ثواب و عقاب می‌دهد. پس این وظیفه ماست که در تقویت و تحکیم عقل خودمان تلاش و جهاد کنیم. ۲- تفکر قبل از عمل: برای تقویت عقل باید جدا تصمیم بگیریم که قبل از انجام هر عملی خوب بیندیشیم و نتایج و آثار و عواقب دنیوی و اخروی آن را خوب بررسی کنیم تصمیم بگیریم که هیچ‌گاه عملی را بدون عاقبت اندیشی انجام ندهیم تا تدریجا به تفکر و عاقبت اندیشی عادت کنیم. ۳- بدبینی به نفس: انسان اگر به باطن خویش درست بنگرد و صفات نفسانی خودش را منصفانه مورد بررسی قرار دهد غالباً می‌تواند به عیوب و بیماری‌های نفسانی خویش پی ببرد چون انسان از هر شخص دیگری نسبت به خودش آگاه‌تر است. ۴- مراجعه به طیب روحانی: انسان برای شناخت عیوبش می‌تواند به یک عالم اخلاق مراجعه کند و تقاضا کند که عیوب نفسانی و صفات زشتش را تذکر دهد. اگر انسان چنین فردی را یافت باید خدارا برای این نعمت بزرگ سپاس گوید متأسفانه چنین افرادی کم‌یاب هستند. ۵- مراجعه به دوست دانا و خیراندیش: دوست خوب و دانا و خیر اندیش یکی از نعمت‌های بزرگ بزرگ الهی است که در طریق تهذیب نفس و شناخت صفات زشت می‌تواند به انسان کمک کند. ۶- از عیب دیگران پند گرفتن: یکی از راه‌های شناخت عیوب نفسانی مواجه شدن با عیب دیگران است وقتی انسان عیبی را در دیگری دید بدون اینکه روی آن تکیه کند و در صدد انتقاد برآید در صدد عیب‌جویی خودش برآید و به همین منظور نفس خودش را مورد بررسی قرار دهد. در این صورت می‌تواند از دیدن عیب دیگران پند بگیرد و در تهذیب نفس خویش بکوشد. رسول خدا می‌فرماید: خوشبخت کسی است که از دیگران پند بگیرد. ۷- از انتقاد پند گرفتن: انسان در برابر انتقادات دشمنان به یکی از دو نحو می‌تواند برخورد کند: یکی اینکه حالت دفاع به خود بگیرد و به بهانه اینکه از دشمنان صادر شده و قصد خیر ندارند به هر وسیله ممکن از خودش دفاع کند و صدای آن‌ها را خاموش کند چنین شخصی نه تنها عیبش را اصلاح نکرده بلکه به خطاها و اشتباهات دیگری نیز آلوده خواهد شد. دوم اینکه: به انتقادات دشمنان خوب گوش دهد انوقت به قصد حقیقت‌جویی به نفس خودش مراجعه می‌کند و منصفانه مورد بررسی قرار می‌دهد اگر دید انتقاد دشمن صحیح بوده و نفس خودش معیوب بوده فوراً در صدد اصلاح خویش برمی‌آید. ۸- علائم بیماری قلب: اگر انسان ببیند به خدا توجه ندارد از عبادت و دعا لذت نمی‌برد خدارا دوست ندارد و شیفته جاه و مقام و ثروت و املاک و زن و فرزندان است از احسان و خدمت به خلق خدا لذت نمی‌برد چنین شخصی باید بداند که نفسش واقعا بیمار است پس باید در صدد اصلاح خود برآید. بعد از اینکه بیماری‌های نفسمان را شناختیم و یقین پیدا کردیم که بیمار هستیم باید معالجه را فوراً شروع کنیم و مهم‌ترین موضوع در این مرحله تصمیم‌واراده است. اگر واقعا بخواهیم که خودمان را از بدی‌ها و اخلاق زشت تهذیب‌سازیم می‌توانیم ولی اگر موضوع را کوچک بشماریم و تصمیم نگیریم بهبود و سلامت غیرممکن خواهد بود. در این مرحله است که شیطان و نفس اماره وارد عمل می‌شوند و به انواع حيله‌ها متوسل می‌گردند تا ما را از تصمیم‌منصرف سازند. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: عقل و شهوت ضد یکدیگر می‌باشند علم از عقل پشتیبانی می‌کند هوی و هوس‌ها شهوت را تایید می‌نماید نفس میدان تنازع و تاخت و تاز این دونیرو است هر یک از این دو بر دیگری غلبه کرد نفس را به تسخیر خود درمی‌آورد. منشا تمام اعمال و حرکات و گفتار و خوبی‌ها و بدی‌های انسان نفس است اگر نفس اصلاح شد دنیا و آخرت انسان تامین و آباد است و اگر به فساد کشیده شد منشا بدی‌ها خواهد بود و هلاکت دنیوی و اخروی را در پی خواهد داشت. حضرت علی فرمودند: بر نفس خودتان مسلط شوید و او را از معاصی باز دارید تا

کشیدن او به سوی طاعات سهل و آسان گردد. جهاد با نفس جهاد با نفس یک جنگ مهم و سرنوشت ساز است جنگی که چگونه زیستن ما در دنیا و آخرت وجه گونه بودن و حتی چه بودن ما به آن بستگی دارد. اگر ما با جهاد نفسمان را مغلوب نسازیم و زمامش را در دست نگیریم او ما را مغلوب میکند و به هر طرف خواست می کشد. بنابراین باید گفت جهاد با نفس مهم ترین و دشوارترین وظیفه ای است که بر عهده سالکین الی الله نهاده شده است و هر چه در این راه نیرو صرف کنند ارزش دارد. حضرت علی می فرمایند: با تداوم جهاد بر نفس خودتان مسلط شوید. جهاد با نفس آن قدر مهم بوده که پیامبر گرامی اسلام آن را به عنوان جهاد اکبر یعنی جهاد بزرگتر معرفی نموده است آن قدر مهم بوده که حتی از جهاد مسلحانه هم بزرگتر معرفی شده است. پیامبر اکرم در وصیتش به حضرت علی فرمود: یا علی بهترین جهادها جهاد کسی است که صبح کند در حالی که قصدستم به احدی را نداشته باشد. درست است که جهاد با نفس بسیار دشوار است و نیاز به استقامت، پایداری، هوشیاری و مراقبت دارد به هر حال امری است ممکن و برای سعادت انسان کاملاً ضرورت دارد و اگر تصمیم بگیرد و شروع کند از جانب خدا تایید خواهد شد. خدادر قرآن می فرماید: کسانی که در راه ما جهاد کنند آن هارا به راه های خودمان هدایت خواهیم کرد. اسلام عقیده دارد که باید اصلاحات را از داخل وجود انسان ها شروع کرد خود نفوس را برای تهذیب نفس و رعایت بهداشت روانی آماده ساخت و به آن ها ماموریت داد تا مراقب خودشان باشند. این خود یکی از اصول مهم تربیتی اسلام به شمار می رود. حضرت صادق علیه السلام به مردی فرمود: تو طیب نفس خودت قرار داده شده ای درد برایت بیان شده و علامت صحت را برایت بیان کرده اند دوا هم به تو معرفی شده است پس ببین چه گونه در معالجه نفس خود قیام می کنی. مراحل تهذیب نفس ۱- پیشگیری: نوجون و جوان اگر تصمیم بگیرند که نفس خویش را تهذیب نمایند و از ارتکاب گناه و رذائل اخلاق پرهیزند تا حدی برایشان آسان است چون جنبه پیشگیری دارد و پیشگیری از ترک عادت به مراتب آسان تر می باشد. بنابراین انسانی که به سعادت خویش می اندیشد باید به طور جدی در برابر خواسته های نفس مقاومت نماید و از ارتکاب گناه گرچه یک مرتبه هم باشد جدا خودداری نماید. به هر حال راه پیشگیری بهترین و آسان ترین راه هاست و هرچه انسان در راه این تلاش جدیت کند ارزش دارد. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: برهوی نفس خودت غلبه کن قبل از اینکه نیرومند گردد که اگر قوی شد تو را مسخر سازد و به هر طرف خواست می کشد در آن صورت نمی توانی در برابرش مقاومت نمایی. ۲- ترک دفعی: اگر از مرحله پیش گیری گذشته و نفس به گناه آلوده گشته است نوبت به پاکسازی می رسد. پاکسازی را به چند طریق می توان شروع کرد که بهترین آن ها انقلاب درونی و ترک دفعی و کلی است انسانی که به گناه و رذائل اخلاق آلوده است می تواند یک مرتبه به سوی خدا توبه کند و قلبش را از گناهان و آلودگی ها بشوید و پاک پاکیزه سازد و خانه دل را برای نزول فرشتگان مقرب الهی باز کند. امام باقر علیه السلام فرمود: در قیامت همه چشم ها گریانند مگر سه چشم: اول چشم کسی که شب ها در راه خدا بیداری کشیده باشد. دوم چشمی که از خوف خدا گریه کرده باشد. سوم چشمی که از محارم خدا چشم پوشی نموده باشد. ۳- ترک تدریجی: اگر آن همت و توان را در خودمان سراغ نداریم که یک مرتبه همه گناهان را ترک کنیم می توانیم تصمیم بگیریم این عمل را تدریجاً انجام دهیم. ابتدا به عنوان آزمایش از ترک یک یا چند گناه شروع می کنیم و آن قدر ادامه می دهیم تا در مورد ترک آن بر نفسمان پیروز گردیم و ریشه آن ها را قطع کنیم. اموری که در تهذیب نفس کمک می کند: ۱- تفکر: یکی از موانع مهم تهذیب نفس غفلت است که دوا این درد تفکر، عاقبت اندیشی و تقویت نیروی ایمان می باشد. بر انسان لازم است همواره مراقب نفس خویش باشد و مرگ را هیچ گاه فراموش نکند و به عذاب های سخت دوزخ بیندیشد. حضرت علی علیه السلام فرمود: هر کس قلبش را با تداوم فکر آباد سازد افعالش در باطن و ظاهر خوب خواهد بود. ۲- تادیب و مجازات: برای اینکه در تهذیب نفس و ترک گناه پیروز شویم می توانیم از تنبیه و تادیب و مجازات استفاده کنیم در آغاز نفس خودمان را مورد خطاب و تهدید قرار می دهیم که من تصمیم گرفته ام گناهان را ترک کنم که اگر با من همکاری نکنی مثلاً اگر غیبت کردی یک روز روزه می گیرم. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: به تادیب نفس خودتان قیام کنید و او را از شدت عادت



ها باز دارید. ۳- توجه به کرامت ذات و تقویت ارزش های انسانی: توجه به کرامت روح انسانی و پی بردن به ارزش وجودی و مقام شامخ او می تواند در تهذیب نفس از رذائل و گناهان به ما کمک کند. به طور کلی برای تهذیب نفس و مبارزه با اخلاق زشت باید دو کار انجام دهیم اول اینکه به خواسته ها و تقاضاهای آن پاسخ مثبت ندهیم تا تدریجا ریشه اش خشک شود. دوم اینکه صفت نیک مخالف آن را تقویت کنیم و عمل بر طبق آن را بر نفسمان تحمیل نماییم تا تدریجا به آن عادت کنیم و به صورت ملکه و خلق و خوی ثابت درآید و رذیله را ریشه کن کند. امیرالمومنین می فرماید: شهوت های نفسانی بیماری های کشنده هستند و بهترین دوی آن ها انتخاب صبر و خودداری از آن هاست. ۴- ترک معاشرت با دوستان بد: انسان موجودی است اثر پذیر و مقلد بسیاری از صفات و رفتارش را از انسان های دیگر که با آن ها در ارتباط است فرا می گیرد. کسی که در صدد تهذیب نفس است اگر دوستان و هم نشینان بدی دارد باید حتما معاشرت با آنان را ترک کند زیرا با حفظ دوستان ناصالح ترک گناه بسیار دشوار است دوستان بد اراده انسان را در تهذیب نفس سست می کنند و او را به گناه و فساد ترغیب می نمایند. حضرت صادق می فرماید: برای مسلمان سزاوار نیست که با افراد فاسق و دروغ گو دوستی کند. ۵- دوری از موارد احتمال لغزش: برای کسانی که در صدد تهذیب نفس و ترک گناه هستند ضرورت دارد که چشم گوششان را از مناظر شهوت انگیز و فساد و انحراف و گناه ممنوع سازند در چنین مجالسی شرکت نکنند در غیر این صورت همواره در معرض خطا و لغزش و گناه خواهند بود. حضرت علی علیه السلام می فرماید: تفکر در معصیت تو را به وقوع در آن تشویق می کند. خودخواهی ریشه همه مفساد آدم خودخواه فقط خود حیوانی خویش را می خواهد و بس محور تمام افعال کردار و گفتارش تامین خواسته ها و تمایلات حیوانی خواهد بود. علمای اخلاق صفت خودخواهی را به عنوان ام الفساد و ریشه همه رذائل و گناهان معرفی کرده اند و در تهذیب نفس باید با آن مبارزه نمود. آدم خودخواه حق و عدالتی را می خواهد که به نفع او در مسیر خواسته هایش باشد و اگر به ضرر او تمام شود خواستار چنین عدالتی نیست بلکه به خود حق می دهد با آن مبارزه هم بنماید و از مکارم و فضائل و کمالات حقیقی محروم گشته. خودخواهی درجات مختلفی دارد که بالاترین مرتبه اش خودپرستی است که اگر با آن مبارزه نشود به حدی می رسد که نفس اماره را معبود قرار می دهد و در حد پرستش مطیع خواسته هایش می گردد. در آیات و روایاتی از دنیا مذمت شده و به عنوان لهو و لعب و متاع غرور معرفی شده که مومن باید از آن اجتناب کند. در قرآن می فرماید: هر کس که خواستار متاع دنیا باشد بهره مندش می کنیم و هر کس که طالب ثواب آخرت باشد برخوردارش می گردانیم. از کسب و کار و تحصیل و روزی حلال نه تنها مذمت نشده بلکه در دهها روایت از بهترین عبادت ها شمرده شده است. حضرت صادق علیه السلام فرمود: کسی که برای تحصیل روزی خانواده اش تلاش کند مانند کسی است که در راه خدا جهاد کند. در احادیث حقیقت دنیا چنین معرفی شده است که فانی و گذراست خانه بین راه و محل عبور است. دار غرور و فریب و نیرنگ است انسانها برای انجا خلق نشده اند بلکه برای جهان آخرت آفریده شده اند انسان در این جهان آمده تا با علم و عمل انسانیت خویش را پرورش دهد و برای جهان آخرت توشه ای تهیه نماید. تفاوت اهل دنیا با اهل آخرت در این نیست که ثروت مند باشد یا فقیر، مسئولیت های اجتماعی را بپذیرد یا نپذیرد، در بین مردم زندگی کند یا گوشه گیر باشد، بلکه تفاوت اساسی در این است که توجهش به دنیا باشد یا خدا. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: دنیا محل عبور است نه خانه قرار و مردم در آن دو گونه اند: یکی مردی که نفس خودش را با اشیا بی ارزش دنیا معامله می کند و آن را ذلت و هلاکت می افکند و دیگری کسی که نفس انسانی خودش را می خرد و آزاد می سازد. تقوی عامل مهم تزکیه تقوی فقط به معنی ترک گناه نیست بلکه عبارت است از یک نیروی درونی و قدرت ضبط نفسانی که در اثر تمرین و ریاضت های مداوم برای نفس حاصل می شود و نفس را آن چنان نیرومند می سازد که مطیع فرمان های الهی خواهد بود تقوا از عوامل بسیار مهمی است که حتی در مکتب اسلام و در قرآن از آن یاد شده است همان طور که خداوند در قرآن کریم میفرماید: گرامی ترین شما نزد خدا پرهیزگارترین شماست. تقوا در نهج البلاغه به عنوان رئیس اخلاق و بزرگترین وسیله سعادت معرفی شده است. در بعضی از احادیث تقوا به عنوان داروی شفا بخش انسان



معرفی شده است. همان طور که امیرالمومنین می فرمایند: همانا که تقوا داروی شفا بخش بیماری قلب های شما و روشنگر کوری دل ها و شفا بخش بیماری بدن ها و اصلاح کننده فساد سینه ها و پاک کننده آلودگی های نفس و جلا دهنده ی پرده های دیدگان و آرامش بخش اضطراب های درونی و روشن کننده ی تاریکی های شما می باشد. اصل عبادت این بوده که مردم با انجام دادن آن با تقوا شوند. و تقوا در اسلام آنقدر اهمیت دارد که به عنوان ملاک قبول سایر اعمال معرفی شده است. در قرآن می فرمایند: خدا (عمل های نیک) را فقط از متقین قبول می کند. تقوا از وقایه گرفته شده که به معنای حفظ و نگه داری است. تقوا یعنی خود نگه داری و کنترل نفس. هر ترک گناهی را تقوا نمی گویند بلکه ملکه ترک گناه و نیروی کنترل و ضبط نفس را تقوا می دانند. تقوا قلعه محکمی است که انسان را از هوی و هوس های نامشروع نفسانی حفظ می کند. خدا در قرآن می فرماید: *ولباس التقوی ذالک خیر* (اعراف/۲۶). تقوا در قرآن و احادیث به معنای ترس و ترک گناه نیز است اما اینها از لوازم تقوا هستند نه خود آن. تقوا در آیات و احادیثی به انسان بصیرت و بینش صحیح می دهد تا مصالح واقعی دنیا و آخرت خود را تشخیص دهد و دنبال کند. خداوند در قرآن می فرماید: ای اهل ایمان اگر تقوا پیشه کنید خدا برای شما فرقان قرار می دهد. یعنی دیده بصیرت می دهد تا طریق سعادت و شقاوت و مصالح و مفسدات را تشخیص دهید. تقوا موجب ازدیاد بصیرت است اما در شناخت باید ها و نباید ها نه در عقل نظری و درک حقائق. این طور نیست که آدم بی تقوا از درک مسائل ریاضی و طبیعی ناتوان باشد اما با این حال تقوا در فهم و تیزهوشی می تواند موثر باشد. همچنین تقوا می تواند در حل مشکلات و غلبه بر دشواری ها به انسان کمک کند. ممکن بعضی افراد تصور کنند که تقوا باعث جلوگیری از آزادی می شود و برای فرد محدودیت به وجود می آورد ولی این درست نیست بلکه تقوا سبب آزادی و عزت افراد میشود و اسلا انسان بی تقوا را مانند اسیر برده می داند. امیرالمومنین می فرمایند: هر کس به تقوا توسل جوید شداید و دشواری ها بعد از نزدیک شدن از او دور گردند امور تلخ برایش شیرین شوند امواج متراکم گرفتاری ها از اطرافش پراکنده گردند و دشوار ها برایش سهل گردد. کسی که هوای نفس شخصیت انسانی و گوهر گرانبهای عقلش را مغلوب و در بند انداخته است برای آزادی او جز تقوا راه دیگری وجود ندارد پس تقوا محدودیت نمی آورد بلکه به انسان آزادی می بخشد. در قرآن می فرماید: آیا می بینی کسی را که خدایش را هوای نفس خودش قرار داده و با اینکه علم دارد خدا او را گمراه نموده و بر گوش و د او مهر نهاده و بر چشمش پرده ظلمت کشیده است پس چه کسی بعد از خدا او را هدایت می کند؟ آیا پند نمی گیرید. بیماری های جسمانی نفس را ناراحت و پشیمان می کند و بیماریهای نفسانی در جسم واع صاب انسان تائی میگذارند. حتی منشا بسیاری از بیماری های جسمانی مثل سوء هاضمه، سردرد و دل درد ممکن است به دلیل همین اخلاق زشت مثل حسد خودخواهی و طمع باشد. بنابراین می توان گفت که تقوا در درمان بیماری های جسمانی و روانی انسان و بهداشت و سلامت او تاثیر بسزایی دارد. حضرت علی علیه السلام درباره تقوا می فرمایند: تقوا درمان بیماری های اجسام شما و اصلاح کننده فساد قلوب شما و پاک کننده آلودگی های نفوس شما است. پس تقوا باعث بصیرت و بینایی عقل می شود و نیروی درک را تقویت می کند. تقوا محدودیت نیست بلکه مالکیت و کنترل نفس است. اوصاف متقین برای اینکه صفات متقین را بیشتر بشناسیم به خطبه همام در نهج البلاغه می رویم: متقین در دنیا اهل فضیلت هستند در لباس پوشیدن و راه رفتن متواضع اند در نظر آن ها غیر خدا کوچک جلوه می کند بدنهای آن ها لاغر و حاجت هایشان اندک و نفوس آن ها عقیف است دنیا می خواهد آن ها را اسیر کند اما آن ها جانیشان را می خردند و آزاد می سازند. شبانگاه برای نماز ایستاده آیات قرآن را با تامل و اندیشه می خوانند. وقتی به آیه ای برخورد میکنند که در آن تشویق است امیدوار می شوند و وقتی به آیه ای می رسند که در آن ترس و بیم است با گوش دل به آن توجه میکنند. هنگامی که روزی فرارسد بردبار و دانا و نیکوکار و با تقوا هستند. میگویند دیوانه اند اما تفکر بر قیامت آن ها را این چنین از خود بیخود کرده است. اعمال زیادشان را زیاد نمی دانند. هرگاه یکی از آنان مورد ستایش قرار گیرد از آنچه در موردش گفته شده می ترسد و می گوید: من خودم را از دیگران بهتر می شناسم و پروردگارم از خودم به من آگاه تر است. خدایا مرا به آن چه درباره

ام می گویند مواخذه نکن و برتر از آن چه می پندارند قرارم بده و گناهانم را که دیگران نمی دانند ببخش. از نشانه های دیگر اهل تقوا این است که در فقر آراسته و برومند در سختی ها شکیب است. عمل صالح را انجام می دهد ولی در عین حال ترسان است. آرزوهایش کوتاه و خطاهایش کم است. مردم به احسان و نیکوکاریش امید دارند و از شرورش در امان اند. از دشنام دادن اجتناب می کند. بانر می سخن می گوید و کار زشت از او دیده نمی شود. به حق اعتراف می کند قبل از اینکه شاهد شهادت بدهد. به همسایه زیان نمی رساند در را باطل قدم نمی گذارد و از حق خارج نمی شود. اگر خندید صدای خنده اش بلند نمی شود. دوری او از اشخاص در اپر زهد و عفت می باشد و نزدیک شدنش از جهت خوش خویی و مهربانی است. دوری کردنش به واسطه تکبر و خودبینی نیست و نزدیک شدنش از راه مکرو فریب نمی باشد و..... مراقبت عامل مهم تهذیب و کنترل نفس از آیات قران و احادیث برگرفته شده است که همه حرکات و رفتار انسان ها و حتی نیت های آنان نیز در نامه عملشان ثبت می شود و در قیامت به حساب اعمالشان رسیدگی می شود. در قیامت به طور دقیق تمام اعمال افراد چه کوچک و بزرگ مور رسیدگی قرار می گیرد. خداوند در قرآن می فرماید در روز قیامت مردم دسته دسته خارج می شوند تا اعمالشان را مشاهده کنند پس هر کس ذره ای کار خیر انجام داده باشد آن را خواهد دید و هر کس ذره ای کار شر انجام داده باشد آن را مشاهده خواهد نمود. قیامت در قران به عنوان یوم الحساب و خدای متعال به عنوان سریع الحساب توصیف شده است. در این روز اعضا و جوارح انسان و پیامبران و فرشتگان و حتی زمین شهادت می دهند هم در اضطرابند که عاقبت آن ها چه می شود. در قیامت حساب در مراحل مختلف و متعدد انجام می شود و در هر موقف از چیزی سوال می شود سخت ترین مواقف موقف مظالم می باشد در این موقف از حقوق حق الناس و ظلم ها و ستم ها سوال می شود باید در آن جا کاملا تصفیه حساب شود و هر کس باید بدهکاری هایش را به طلبکاران بپردازد متاسفانه در آن جا مالی در اختیار انسان نیست تا دینش را ادا کند باید از حسنات خود بردارد و اگر نداشت به ناچار باید از گناهان طلبکارانش برای خود بردارد. طول سختی ها برای همه افراد یکسان نیست و برای بندگان شایسته الهی کوتاه خواهد بود. پیامبر اکرم در جواب شخصی که از طول روز قیامت سوال کرد فرمود: به خدا سوگند بر مومن آنقدر سهل و آسان خواهد بود که از خواندن نماز واجب هم آسان تر خواهد گذشت. انسان تدریجا به مرگ نزدیک می شود جوانی به پیری و سلامتی به بیماری تبدیل می شود اگر برای آخرت خود توشه ای فرستاد زیان نکرده اما اگر جوانی و سلامتی خود را تلف کند برای آخرت خود ذخیره ای نکرده پس بزرگترین زیان را کرده است و این ضرری است که قابل جبران نیست. امیرالمومنین می فرماید: هر کس به حساب نفس خویش برسد عیوبش را درک می کند و به گناهانش احاطه میابد پس از گناهان توبه می کند و عیوبش را اصلاح می نماید. بنابراین حساب نفس را در سه مرحله باید انجام دهیم تا تدریجا به آن عادت کند و تسلیم گردد: (۱) مشارطه و پیمان گیری: می توانیم یک یک اعضا و جوارح را مخاطب قرار داده از آن ها پیمان بگیریم که مرتکب گناه نشوند و عمل صالح انجام دهند. و اگر شیطان و نفس اماره بخواهند ما را منحرف کنند باید در برابرشان مقاومت کنیم. (۲) مراقبت: انسان مراقب همواره به یاد خداست و خود را همواره در محضر خدا می بیند و اگر خواست گناهی هم مرتکب شود فوراً به یاد خدا و حساب قیامت می افتد و ترک می کند. حضرت علی می فرماید: هر کس که در داخل نفسش بازدارنده ای داشته باشد از جانب خدا برایش حافظی گمارده می شود. (۳) حساب اعمال: این مرحله حساب رسی اعمال روزانه است لازم است انسان ساعتی را برای حساب اعمال روز تعیین کند و چه بهتر که این ساعت به هنگام خفتن و فراغت از کلی اعمال روزانه باشد. با کمال دقت و همانند یک شریک تمام کارهای روزانه را با نفس مورد حساب و مواخذه قرار دهد البته اگر نتیجه محاسبات را در دفتری یادداشت کند بهتر است. امام صادق علیه السلام فرمود: قبل از اینکه در قیامت به حسابتان رسیدگی شود در همین دنیا به حساب خودتان برسید زیرا در قیامت در پنجاه موقف به حساب بندگان رسیدگی می شود که هر موقفی هزار سال طول می کشد سپس این آیه را خواند در روزی که مقدارش پنجاه هزار سال می باشد. انسان موقع حساب باید به نفس خود اعتماد کند و خوش بین باشد زیرا نفس فریبکار است گناهان را به فراموشی می سپارد و کوچک جلوه می

دهد و عبادت های کوچک را بزرگ جلوه می دهد و انسان را مغرور می سازد. توبه یا تهذیب و پاکسازی نفسشخصی که اصلا به گناه آلوده نشود و با همان صافی و پاکی باقی بماند از گناهکاری که بعدا توبه کند بهتر است اما اگر انسان به گناه آلوده شد نباید از رحمت خدا مایوس گردد و توبه نماید. خدادر قرآن می فرماید: به بندگان من که بر خود ستم کرده اند بگو از رحمت خدا مایوس نشوید که همه گناهان را می آموزد او بخشنده مهربان است. توبه عبارت است از ندامت و پشیمانی از اعمال گذشته کسی را می توان واقعا توبه کننده نامید که واقعا از گناهان گذشته اش پشیمان باشد. رسول خدا می فرماید: ندامت و پشیمانی توبه است. با وجود سه علامت توبه را می توانیم واقعی و حقیقی بدانیم: اول) قلبا از گناهان گذشته بیزار باشد. دوم) تصمیم جدی داشته باشد که در آینده مرتکب گناه نشود. سوم) اگر در اثر گناه کاری را انجام داده که قابل جبران است تصمیم بگیرد آن را جبران کند. بنابراین توبه از هر چیزی برای ما ضروری تر می باشد. پس گناهان گذشته را به یاد آوریم به عاقبت خود بیندیشیم حساب اعمال و شرمندگی در حضور خدای قهار و رسوایی در بین فرشتگان و خلائق و سختی های قیامت و سرانجام عذاب های دوزخ را در نظر مجسم سازیم و با توبه به خداوند برگردیم. خداوند پیامبران را فرستاده تا مردم را هدایت کنند پس ما را برای جهنم و عذاب نیافریده است بلکه برای سعادت و بهشت آفریده است پس اگر توبه واقعا درست باشد حتما مورد قبول حق واقع می شود. امام محمد باقر می فرماید: توبه کننده از گناه مانند کسی است که اصلا گناه نکرده باشد و کسی که به گناه کردن هم نان ادامه می دهد ویر زبان کلمه استغفار جاری می کند همانند مسخره گر می باشد. شیطان آن قدر حيله گر است که گاهی انسان را در مورد توبه هم فریب می دهد ممکن است انسان گناهکار در مجلس دعا شرکت کند و اشک بریزد و شیطان در اینجا می گوید تو دیگر توبه کردی و از گناهان پاک شدی در صورتی که نه قلبا از گناه پشیمان شده و نه تصمیم گرفته که در آینده مرتکب گناه نشود چنین عملی توبه واقعی نیست و باعث تطهیر فرد نمی شود چنین فردی از راه گناه بازنگشته و به سوی خدا رجوع نکرده است. گناهان را می توان به دو دسته تقسیم کرد: الف- گناهان اخلاقی: اخلاق زشت نفس را آلوده می کند و از پیمودن صراط مستقیم انسانیت باز می دارند. ب- گناهان عملی: گناهان عملی مثل دزدی قتل نفس زنا گناهان معروفی هستند که انسان باید از آن ها اجتناب کند و در صورت اتلا توبه نماید و به سوی خدا باز گردد. رسول خدا می فرماید: گاهی تاریکی بر قلب من عارض می شود به همین جهت در شبانه روز هفتاد مرتبه استغفار می کنم. تحلیه یا پرورش و تهذیب نفسدر علوم عقلیه به اثبات رسیده که نفس انسان پیوسته در حال حرکت است و آغاز کامل نیست بلکه تدریجا گوهر ذات خود را پرورش می دهد. حرکت انسان یک حرکت واقعی است نه اعتباری این حرکت مربوط به روح مجرد اوست نه جسم و تن او این حرکت ذاتی است نه عارضی در این حرکت گوهر ذات انسان حرکت می کند و دیگرگون می شود. قرآن انسان ها را به سه دسته تقسیم می کند: اصحاب میمنه ، اصحاب مشامه و سابقون که دسته سوم را به عنوان مقربین توصیف می کند. اصحاب میمنت یعنی سعادت مندان اصحاب مشامت یعنی اهل شقاوت و سابقین کسانی هستند که در پیمودن صراط مستقیم بر دیگران سبقت گرفته و به مقام قرب الهی نائل گشته اند. بنابراین کمال نهایی انسان و سر منزل سالکین قرب به خداست. قرب به معنای نزدیکی است و سه مورد است: قرب زمانی ، قرب مجازی، قرب مکانی. قرب به خدا از قرب های متعارف نیست بلکه نوع دیگری است که می توان آن را قرب کمالی نامید. حرکت و صعود انسان به سوی یک مقصد نامتناهی ادامه دارد و هر کس به مقدار سعی و تلاش خویش به مرتبه ای از قرب نائل میگردد. اگر کافر کار خیری را هم انجام دهد وسیله قرب او نمی شود زیرا برای خدا و به قصد تقرب انجام نداده تا برایش سودمند باشد بلکه به قصد دنیا انجام داده و نتیجه اس را در همین دنیا خواهد دید و دیگر در قیامت برای او اثری نخواهد داشت. خدادر قرآن می فرماید: مثل کسانی که به پروردگارشان کافر شدند اعمال آن ها مانند خاکستری است که در روزتند باد در معرض بادهای شدید قرار گیرد و به اطراف شود و قدرت بر حفظ آن چه را کسب کرده اند ندارند این همان ضلالت و دوری از طریق نجات است. حضرت علی علیه السلام می فرماید: قلب گاهی در حال اقبال است و گاهی در حال کسالت و بی میلی پس به هنگام میل و رغبت وارد عمل شوید زیرا قلب وقتی در حال اکراه به عمل وادار

شد کور می شود. اسباب تکامل و تقریب برای تکمیل نفس و تقرب به خدا از چند وسیله می توان استفاده کرد: اول ذکر خدا دوم پرورش فضائل و مکارم سوم عمل صالح چهارم جهاد و شهادت پنجم احسان و خدمت به خلق خدا ششم دعا هفتم روزه. وسیله اول: ذکر خدا ذکر در لغت هم به معنای اذکار لفظی آمده هم به معنای توجه قلبی و حضور باطنی در احادیث هم هر دو معنا استعمال شده است. انسان به وسیله ذکر به تدریج از افق ماده بالا-تر می رود و به عالم نورانیت قدم می گذارد کامل می شود تا به مقام قرب خداوند نائل گردد. امام صادق علیه السلام به اصحاب خود فرمود: هر چه می توانید خدای را یاد کنید در هر ساعتی از ساعت های شب و روز زیرا خدا شما را ب کثرت ذکر امر کرده است خدا یاد می کند مومنی را که به یاد او باشد بدانید که هیچ بنده مومنی خدا را یاد نمی کند مگر این که خدا نیز او را به خوبی یاد خواهد کرد. حضرت صادق علیه السلام فرمود: دشوارترین اعمال که از هر کسی ساخته نیست سه چیز است: اول- انصاف دادن مردم از نفس خودت به طوری که راضی نشوی برای آن ها مگر به چیزی که برای خودت می پسندی. دوم- مواسات و برابری با برادر مومن در مال. سوم- ذکر خدا در تمام احوال نه فقط با گفتن سبحان الله یا الحمد لله بلکه ذکر خدا به این است که وقتی امر واجبی پیش آمدن را انجام دهی و هنگامی که کار حرامی پیش آمد آن را ترک کنی. رسول خدا به حضرت علی فرمود: سه چیز است که فوق طاعت این امت می باشد: اول - مواسات و برابری با برادر مومن در مال دوم - انصاف دادن مردم از نفس سوم- ذکر خدا در تمام احوال. از نظر اسلام خود خواندن و گفتن این کلمات و اذکار یعنی لا اله الا الله سبحان الله والحمد لله مطلوب است و ثواب دارد به شرط اینکه به قصد قربت باشد. ذکر دارای مراتب و درجاتی است که اولین و پایین ترین مرتبه اش از ذکر لفظی و زبانی شروع می شود. در مرتبه اول- به خدا توجه میکند ذکر را به قصد قربت بر زبان جاری می شود بدون این که به معنای آن توجهی داشته باشد. در مرتبه دوم- ذکر به قصد قربت بیان می کند و به معنای آن هم توجه می کند. در مرتبه سوم- همان طور که به معنای آن توجه دارد به زبان فرمان ذکر می دهد در مرتبه چهارم- این مقام بالا-ترین مقامات است نسبت به پروردگار جهانیان حضور باطنی و قلبی دارد و او را حاضر و ناظر و خودش را در محضر او مشاهده می کند. سالک علاقه های غیر حقیقی را بریده و به منبع کمالات پیوسته است. هنگامی که به مقامات و درجات و کمالات نائل شده می نگرد با همان مکشوفات انس می گیرد و مسرور و شادمان می شود و این مقام را مقام انس می گویند. آثار و علائم ذکر: ۱- تقید به اطاعت از خدا: وقتی کسی به آن مقام رسیده باشد که خودش را در محضر او ببیند بدون شک و صد درصد از دستوراتش پیروی خواهد کرد حضرت صادق علیه السلام در تعریف ذکر فرمود: ذکر به این معناست که وقتی با چیزی مواجه می شوی که خدای متعال به آن امر کرده آن را انجام دهی و اگر نهی کرده پرهیز کنی. ۲- خضوع و فروتنی: کسی که قدرت و عظمت خدای متعال را مشاهده کند قهرا در برابر او خاضع شود و از ضعف و قصور خویش همواره شرمنده و سرافکننده است. ۳- عشق به عبادت: یکی از آثار نیل به مقام شهود، علاقه شدید به عبادت و لذت بردن از ان است، زیرا کسی که به بارگاه عظمت و قدرت پروردگار جهان بار یافته و خود را در محضر پروردگار جهان و سرچشمه عظمت و کمال مشاهده می کند، لذت مناجات و انس و راز و نیاز را بر هر لذت دیگری ترجیح خواهد داد. ۴- آرامش و اطمینان: خدای قرآن می فرماید: کسانی که ایمان آورده اند و قلوبشان به ذکر خدا آرامش یافته آگاه باشید که قلب ها فقط به ذکر خدا آرامش و اطمینان می یابد. ۵- توجه خدا به بنده: وقتی که بنده ای خدا را یاد کند خداوند نیز او را مورد توجه قرار می دهد. که این توجه در دو وجه است: توجه اول هنگامی است که بنده خدا را یاد می کند خداوند به او ترفیع درجه می دهد. وجه دوم هنگامی است که بنده خدا را یاد کند و به سوی او حرکت کند مورد لطف و توجه خداوند قرار می گیرد پس او را به مرتبه عالی می رساند و اداره قلبش را به عهده می گیرد. ۶- محبت خدا نسبت به بنده: وقتی بنده به یاد خدا باشد و از دسورات او و پیامبرش پیروی کند خدای متعال نیز متقابلاً او را دوست می دارد. در قرآن کریم می فرماید: به مردم بگو اگر واقعا خدا را دوست دارید از من پیروی کنید تا خدا هم شما را دوست بدارد. ۷- آثار مهم تر: علوم و معارفی بر قلب عارف وارد می شود کشف و شهودهایی دارد که از سنخ علوم متعارف نیست و او به مقامی می رسد که از همه اشیا حتی از نفس

خویش غافل می شود. راه های وصول ۱- تفکر وبرهان:براهین واستدلالاتی که برای اثبات وجود خدا وتوحید اقامه شده می تواند راهگشای این راه باشد.همه محدود ومحتاج هستند در تمام دایره وجود یک غنی بالذات وکمال غیرمحدود بیش نداریم و آن ذات واجب الوجودی است که هیچ گونه نقص وحدو نیازی در وجودش را ندارد.در قران می فرماید: مشرق ومغرب ملک خداست پس شما به هر طرف توجه کنید خدا در همان جاست.۲- تفکر در آیات الهی: قرآن هریک از پدیده های جهان را آیه ونشانه ای از وجود آفریدگار جهان می داند ودر آیات تاکید می کند که در آیات خدا تفکر کنید تا از زیبایی ها وشگفتی ها و از نظم وهماهنگی حاکم بر آن ها به وجود پروردگار دانا وحکیم پی ببرید.۳- عبادت: تنها راه پرورش نفس تلاش وجدیت در انجام وظیفه وعبادت و بندگی خداست اگر کسی خیال کند جز از طریق عبادت از طریق دیگری می تواند به مقام عالیه نائل گردد سخت در اشتباه است.۴- اذکار و ادعیه: ذکر در واقع نوعی عبادت محسوب می شود که موجب استکمال نفس وقرب به خداست. پیامبر اکرم فرمودند: پنج چیز میزان عمل بنده را سنگین می کند: سبحان الله، الحمد لله، لا اله الا الله، الله اکبر و صبر در مرگ فرزند صالح. هر کلامی که انسان را به یاد خدا بیندازد ومفهومش ستایش وتمجید وتسیح خدا باشد ذکر گفته می شود. پیامبر اکرم از جبرویل نقل کرده که خدای متعال فرمود: کله لا اله الا الله پناهگاه محکم من است هر کس داخل آن شد از عذاب من در امان خواهد بود. اباعبدالله فرمود نه چیز وصیت می کنم: سه دستور العمل درباره ریاضت نفس است و سه دستور العمل درباره حلم وبردباری و سه دستور العمل درباره عمل است: سه امری که در مورد ریاضت است: ۱- مواظب باش چیزی را که اشتها نداری نخور زیرا باعث حماقت ونادانی می شود. ۲- جز به هنگام گرسنگی غذا نخور. ۳- وقتی غذا می خوری غذای حلال بخور و قبل از غذا بسم الله بگو. آنگاه حدیث رسول خدا را نقل می کند که آدمی هیچ گاه ظرفی را پر نمیکند که از پر کردن شکم بدتر باشد واگر به غذا نیاز دارد باید یک ثلث شکم را برای طعام ویک ثلث را برای آب ویک ثلث را برای نفس کشیدن بگذارد. سه امر درباره حلم: ۱- هر کس که به تو گفت هر کلمه ای که به من بگویی ده کلمه در برابرش به تو می گویم تو در جوابش بگو اگر تو ده کلمه به من بگویی در پاسخ حتی یک کلمه از من نخواهی شنید. ۲- هر کس که به تو سزا گفت در پاسخش بگو اگر راست می گویی خدامرا بیامرز و اگر دروغ می گویی خدا تورا ببخشد. ۳- هر کس که تورا به فحش تهدید کرد تو او را به نصیحت ودعا وعده بده. سه امر درباره عمل: ۱- هر آن چه را نمی دانی از علما سوال کن ولی مواظب باش سوالات تو برای آزمایش وآزار آن ها نباشد. ۲- از عمل به رای جدا اجتناب کن و تا می توانی احتیاط را از دست نده. ۳- از فتوا دادن به رای بدون مدرک شرعی اجتناب کن چنان که از شیر درنده فرار می کنی گردن خودت را برای مردم پل قرار نده. پیمودن راه کمال و رسیدن به مقامات عالی بسیار مهم ودشوار است وموانعی در این راه وجود دارد: مانع اول عدم قابلیت: بزرگترین مانع سیروسسلوک به مقام الهی عدم قابلیت نفس است قلب گناهکار واژگون است وبرخلاف مسیر حرکت میکند پس نمی تواند به سوی مقام قرب حرکت کند. مانع دوم تعللات دنیایی: یکی از موانع بزرگ تعلقات مادی است مثل علاقه زیاد به مال وثروت وهمسر وفرزندان این قبیل تعلقات انسان را از حرکت وهجرت وسلوک باز می دارد. رسول خدا می فرمایند: اولین چیزی که به وسیله آن معصیت خدا انجام گرفت شش صفت بود: علاقه به دنیا، علاقه به ریاست، علاقه به زن، علاقه به خواب، علاقه به غذا، علاقه به راحتی. آنچه مذموم است دلبستگی وعلاقه به امور دنیوی است نه خود آن ها انسان سالک مانند سایر انسانها برای ادامه زندگی به غذا و لباس ومسکن وهمسر نیاز دارد وبرای تامین آن ها ناچار است کار کند اگر این ها به قصد قربت باشد همه این ها می توانند عبادت محسوب شوند. مانع سوم پیروی از هوای نفس: تمایلات نفسانی خانه دل را تیره می کند وبه او فراغت نمی دهند تا با خدا خلوت کند وشبانه روز در تلاش است تا خواسته های نفسانی خود را ارضا کند. مانع چهارم پر خوری: یکی از موانع ذکر خدا پر خوری وشکم پرستی است. حضرت صادق علیه السلام فرمود: شکم در اثر پر خوری طغیان می کند نزدیک ترین احوال بنده به خدا هنگامی است که شکمش خالی باشد وبدترین حالات وقتی است که شکمش پر باشد. مانع پنجم سخنان غیر ضروری: یکی از اموری که فرد را از



حرکت به مقصد باز می‌دارد سخنان بی‌فایده و غیرضروری است. چون بر اثر سخنان بیهوده و زیاد حرف زدن فکرش پراکنده می‌شود و نمی‌تواند نسبت به خدای متعال توجه کامل و حضور قلب پیدا کند. پیامبر اکرم فرمود: از کثرت کلام بپرهیزید مگر در ذکر خدا زیرا زیاد حرف زدن جز ذکر خدا موجب قساوت قلب می‌شود و دورترین مردم به خدا قلب تاریک است. بنابراین بر افراد لازم است تا زبان خود را کنترل کنند و سنجیده سخن بگویند. مانع ششم حب ذات: وقتی سالک، تمام موانع را برطرف ساخت و از همه مراحل گذشت تازه با مانع بسیار بزرگی مواجه می‌شود و آن حب ذات است تازه متوجه می‌شود که همه اعمال و حرکات و حتی عبادت هایش از حب ذاتش نشأت می‌گیرد مانع هفتم ضعف اراده: این مانع انسان را از شروع در عمل باز می‌دارد. انسان مرید باید جلو و سوسه‌های شیطان و نفس اماره را بگیرد. وسیله دوم، پرورش فضائل و مکارم اخلاقیکی از راه‌های پرورش و تکمیل نفس پرورش و رشد فضائل و مکارم است. پیامبر اکرم می‌فرمایند: در قیامت چیزی در میزان اعمال انسان گذاشته نمی‌شود که از حسن خلق افضل باشد. امور اخلاقی وقتی تکرار شدند در نفس رسوخ می‌کند و به صورت ملکه و جز وجودی انسان قرار می‌گیرند. اصولاً یکی از اهداف بزرگ پیامبران ترکیه نفس و پرورش اخلاق نیک بوده است. پیامبر اکرم می‌فرمایند: مکارم اخلاق را به شما توصیه می‌کنم زیرا خدای سبحان مرا به همین منظور مبعوث کرده است. وسیله سوم، عمل صالح عملی است که در شرع به عنوان واجب یا مسح معرفی شده است و سالک از طریق انجام آن می‌تواند سیر و سلوک کند و به مقام قرب نائل شود. در قران می‌فرماید: هر کس عمل صالح انجام دهد چه مرد باشد چه زن در حالی که ایمان دارد ما او را زنده می‌کنیم به زندگی پاکیزه و پاداش می‌دهیم آنان را به بهتر از آن چه عمل می‌کنند. برای انسان غیر از حیات دنیا حیات جدید دیگری که پاک و طیب است می‌تواند به وجود آید و آن حیات نتیجه ایمان و عمل صالح است. فرائض و نوافل و اذکار و ادعیه در صورتی عمل صالح و مقرب خواهد بود که از روی اخلاص واقع شوند مقام اخلاص یکی از عالی‌ترین مراحل تکامل و سیر و سلوک است است در اثر اخلاص قلب مرکز تابش انوار الهی می‌گردد و حکمت و دانش از قلب بر زبان جاری می‌شود. حضرت زهرا فرمودند: هر کس که خاص عبادتش را به سوی خدا بفرستد خدائیز بهترین مصلحت را برایش نازل می‌گرداند. اخلاص دارای مراتب درجاتی است بالاترین مرتبه اش این است که انسان عبادت هایش را از شرک و ریا خودنمایی خالص نماید و فقط برای خدا انجام دهد. این مقدار از اخلاص شرط صحت عبادت می‌باشد و بدون آن تقرب حاصل نمی‌شود ارزش عمل به نیت پاک و اخلاص از شرک و ریا است. عبادت کنندگان چند دسته اند: دسته اول کسانی هستند که به خاطر خوف از عذاب الهی و آتش دوزخ خدا را عبادت می‌کنند. دسته دوم کسانی هستند که به امید رسیدن به نعمت‌های بهشتی و ثواب‌های اخروی از اوامر الهی اطاعت می‌کنند. دسته سوم کسانی هستند که به شکرانه نعمت‌های خدا او را پرستش می‌کنند چنین قصدی نیز با اخلاصی که شرط قبولی اعمال است منافات ندارد. گرچه عمل این سه گروه مورد قبول واقع می‌شود اما عمل دسته سوم از امتیاز و ارزش بیش تری برخوردار است چون اخلاص بیشتری دارند. دسته چهارم کسانی هستند که برای تکمیل نفس و پرورش روح عبادت می‌کنند. دسته پنجم بندگان مخصوص و ممتاز الهی هستند که چون خدا را خوب می‌شناسند او را منبع همه کمالات و خیرات می‌دانند پرستش می‌کنند. امام صادق علیه السلام فرمود: عبادت کنندگان سه دسته اند: یک دسته به امید ثواب خدا را عبادت می‌کنند، این عبادت حریصان است که انگیزه آن‌ها طمع میباشد دسته دوم به علت ترس از آتش دوزخ عبادت می‌نمایند این عبادت بردگان که ترس موجب آن شده است اما من چون خدا را دوست دارم او را پرستش می‌کنم و این عبادت اشراف و بزرگان و انگیزه آن‌ها امن و اطمینان است. این گروه‌ها همه مخلص اند و اعمالشان مورد قبول واقع می‌شود لیکن از جهت اخلاص در یک مرتبه نیستند بلکه کامل و کامل تر دارند و دسته پنجم در عالی‌ترین مراتب می‌باشند. اخلاص فقط در اخلاص به عبادت محدود نمی‌شود بلکه سالک تدریجاً به جایی می‌رسد که خودش و قلبش را برای خدا خالص می‌کند به طوری که تمام اعمال و افکارش را به خدا اختصاص می‌دهد و جز برای رضای خدا کاری انجام نمی‌دهد از غیر نمی‌هراسد و به غیر او اعتماد نمی‌کند دوستی او برای فخر و دشمنیش نیز برای خدا خواهد بود که این عالی

ترین مراتب اخلاص است. البته رسیدن به این مقام بالایی سهل و ساده به دست نمی آید بلکه نیاز به تهذیب نفس و کوشش و جهاد در عبادت دارد. امیرالمومنین علیه السلام فرمودند: اخلاص ثمره عبادت می باشد. تعدادی از عمل های صالح: اول: نمازهای واجب: نماز آخرین وصیت انبیا می باشد و وسیله ارتباط با خدا و رازونیاز با او می باشد. چه خوب است انسان غسل کند یا وضو بگیرد و به گوشه ای برود تا کسی او را نبیند تا بر رکوع و سجده اش اشراف داشته باشد. حضرت صادق علیه السلام فرمود: محبوب ترین اعمال نزد خدا نماز است. نماز یکی از بهترین عوامل سیر و سلوک معنوی و تقرب الی الله است. اذکار و قرائت ها و رکوع و سجده و تشهد و سلام صورت و پیکر نماز را تشکیل می دهند و توجه و حضور قلب به منزله روح نماز می باشد نماز بی حضور قلب گرچه مسقط تکلیف است اما نماز گزار را به مقامات عالی صعود نمی دهد. امیرالمومنین علیه السلام فرمود: در حال کسالت و چرت زدن نماز نخوانید در حال نماز به فکر خودتان نباشید زیرا در محضر خدا ایستاده اید به درستی که آن مقدار از نماز بنده قبول می شود که قلبا به خدا توجه داشته باشد عایشه درباره رسول خدا چنین می گوید: بارسول خدا مشغول صحبت بودم هنگامی که وقت نماز می رسید چنان منقلب می شد که گویا ما را نمی شناسد، ما هم او را نمی شناسیم. حضور قلب دارای مراتب و درجاتی است که بنده می تواند آن را طی کند تا به مقام قرب خداوند صعود کند: مرتبه اول- نماز گزار در تمام نماز توجه داشته باشد که در حضور پروردگار جهن ایستاده و با او سخن می گوید و راز و نیاز می کند گرچه به معانی الفاظ توجه ندارد مرتبه دوم- نماز گزار علاوه بر اینکه در حال نماز خودش را در برابر خدا و در حال صحبت با او می داند به معانی کلمات نیز توجه دارد و می داند که با خدا چه می گوید مرتبه سوم- سومین مرحله این است که نماز گزار علاوه بر مراحل سابق حقیقت تکبیر و تسبیح و تقدیس و توحید و تحمید و سایر مفاهیم اذکار را به خوبی می داند و با براهین علمی با آنها آشنا شده و در حال نماز به آنها توجه دارد و خوب می داند که چه می گوید و چه می خواهد و با چه کسی سخن می گوید. مرتبه چهارم- نماز گزار معارف. مانی به طور کامل در باطن ذاتش نفوذ کرده و به مرحله ایمان و یقین رسیده قلب زبان را به اذکار و ادا می کند. مرحله پنجم- نماز گزار در این مرحله به مرتبه کشف و شهود و حضور کامل رسیده است در این مقام نیز مراتب و درجاتی است که نسبت به سالکین متفاوت است. عوامل موثر در حضور قلب: ۱- مکان خلوت: اگر نماز فرادا یا مستحب می خواند بهتر است جای خلوتی را انتخاب کند که سروصدا و مزاحمت نباشد. ۲- رفع موانع: قبل از نماز موانع حضور قلب را برطرف کند سپس مشغول نماز شود مثلاً اگر خسته است یا گرسنه و تشنه است یا اگر برای موضوعی نگران و پریشان است. ۳- تقویت ایمان: توجه انسان به خدا به مقدار شناخت و معرفتی است که نسبت به او دارد. اگر ایمان به حد یقین رسیده باشد و عظمت و قدرت و حضور را کاملاً دریافته باشد ذر برابر خداوند دارای خشوع و خضوع خواهد بود و جایی برای غفلت و فراموشی باقی نخواهد ماند. پیامبر اکرم می فرمایند: آن چنان خدا را عبادت کن که گویا او را می بینی و اگر تو او را نمی بینی او تو را مشاهده می کند. ۴- یاد مرگ: اگر انسان به فکر مردن باشد و توجه داشته باشد که نه وقت مرگ معلوم است و هر لحظه امکان وقوع دارد و حتی ممکن است همین نماز، نماز آخرش باشد در این صورت نمازش را با غفلت نمی خواند. با تصور و تجسم مردن بهتر می تواند حال حضور پیدا کند و خودش را در محضر پروردگار جهان مشاهده کند قبل از شروع این حالت را برای خودش به وجود بیاورد و در طول نماز آن را ادامه دهد. ۵- آمادگی: نماز گزار وقتی موانع را برطرف ساخت و در جای خلوت و مناسبی آماده نماز می شود قبل از شروع عظم خدا و ضعف و ناتوانی خود را به یاد می آورد. به یاد می آورد در برابر قدرت عظیم ایستاده که بر همه چیز حتی اسرار پنهان هم آگاه است. حضرت صادق فرمودند: نماز واجب را در وقتش بخوان مانند کسی که نماز وداع می خواند و می ترسد که بعد از این توفیق نماز خواندن نیابد و در هنگام نماز به محل سجده نگاه کن اگر احساس می کنی که شخصی نزدیک تو و مراقب نمازت می باشد نکازت را نیکو می خوانی بدان که تو در محضر کسی هستی که تو را مشاهده می کند ولی تو او را نمی بینی. دوم: نوافل: نمازهای مستحب زیاد هستند و به طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند: نوافل یومیه و سایر نمازهای مستحب. نوافل یومیه سی و پنج رکعت هستند: نافله ظهر ۸ رکعت، نافله عصر ۸ رکعت، نافله مغرب ۴

رکعت، نافله عشا ۲ رکعت، نافله صبح ۲ رکعت، نماز شب ۱۱ رکعت. در کتب حدیث برای خواندن نوافل یومیه تاکید شده و ثواب ها و آثاری مقرر گشته است و به عنوان تتمیم کننده نمازهای واجب معرفی شده اند. نماز در هر زمان و در هر مکان و در هر حالی مستحب است و راه بهره گیری از این وسیله همیشه مفتوح است و می تواند با خدای سبحان ارتباط برقرار سازد. حضرت ابوالحسن علیه السلام فرمود: نماز نافله موجب تقرب مومن می باشد. حضرت صادق علیه السلام فرمود: به درستی که گاهی نصف یا ربع یا ثلث یا خمس نماز بنده بالا- می رود (قبول می شود) آن مقدار از نماز بالا- می رود که با حضور قلب باشد و به همین جهت به خواندن نوافل مامور شده ایم تا به وسیله آن نقصان نمازهای واجب را جبران کنیم. نماز شب: در بین نوافل نماز شب از فضیلت بیشتری برخوردار است و در قرآن و احادیث درباره آن تاکید و سفارش بسیار شده است. خدای متعال در توصیف مومنینی فرمایند: شب ها پهلو از بستر خواب جدا سازند و با بیم و امید خدا را بخوانند و از آن چه به آن ها دادیم انفاق کنند پس کسی نمی داند چه نعمت های موجب چشم روشنی آن ها می شود در پاداش اعمالشان ذخیره شده است. خداوند به فرشتگانش می گوید بنده ام را ببینید چه گونه در تاریکی شب با من خاوت نموده در حالی که بیهوده گریان در لهولعب به سر می برند و غافلان در خوابند شما شاهد باشید که بنده ام را آمرزیدم. پیامبر اکرم فرمود: آن قد جبرئیل درباره نماز شب به من سفارش کرد که گمان کردم نیکان امت من شب را نخواهند خوابید. رسول گرامی اسلام و ائمه اهل بیت توجه و عنایت خاصی به نماز شب داشتند و سیره پیامبران و اولیا خدا بوده است. وسیله چهارم، جهاد و شهادت جهاد در راه خدا به منظور توسعه و گسترش اسلام و دفاع از کیان اسلام برای مبارزه با ظلم و استکبار و حمایت از محرومین انجام بگیرد. پیامبر اکرم فرمود: بالا- تر از هر خوبی، خوبی دیگری وجود دارد تا اینکه انسان در راه خدا کشته شود که بالا- تر از آن چیزی نیست. قرآن کریم برای کسانی که در راه خدا شهید شود عالی ترین مقامات را اثبات می کند. جمله عند ربهم بیان گر مقام شامخ شهید است زنده بودن روح انسان بعد از مرگ اختصاص به شهدا ندارد بلکه همه انسان ها چنین هستند اما امتیاز شهدا در این است در عالی ترین مقامات به حیات ادامه می دهند و در همان مقام عالی روزی می گیرند و معلوم است که روزی و اصلین بدین مقام با روزی سایرین یکسان نخواهد بود. رسول خدا فرمود: خدا به شهید هفت چیز عطا می کند: ۱- وقتی اولین قطره خون از بدنش خارج می شود همه گناهانش را می آمرزد. ۲- بعد از شهادت سرش در دامن دو حورالعین قرار می گیرد غبار از صورتش می زدایند و می گویند: آفدین بر تو او هم در جواب مرحبا می گوید. ۳- لباسی از بهشت به او می پوشانند. ۴- خزانه داران بهشت انواع عطرها و بوهای خوش را به او عرضه می دارند تا هر کدام را که خواست انتخاب کند. ۵- به هنگام شهادت جایگاهش را در بهشت مشاهده می کند. ۶- بعد از شهادت به روحش خطاب می شود: در هر جای بهشت که میل داری گردش کن. ۷- شهید در جمال خدا نظر می کند و در این امر آرامشی است برای هر پیامبر و شهیدی. اگر دیگر اولیا خدا تدریجا و در طول ایام به مرتبه محبت و عشق و شهود نائل می شود مجاهد شهید یک شبه این ره صد ساله را طی می کند و به مقام لقا نائل می گردد. وسیله پنجم، احسان و خدمت به خلق به نظر اسلام عبادت و تقرب به خدا فقط در نماز و روزه و حج مساجد نیست بلکه انجام دادن مسئولیت های اجتماعی و احسان و نیکوکاری و خدمت به بندگان خدا نیز در صورتی که به قصد قربت انجام بگیرد از بهترین عبادت ها محسوب می شود. رسول خدا فرمودند: مردم عیال خدا هستند پس محبوب ترین مردم نزد خدا کسی است که نفعش به عیال خدا برسد و دل خانواده ای را شادمان گرداند. حضرت صادق علیه السلام فرمودند: بر آوردن حاجت مومن نزد خدا محبوب تر از بیست حج است که در هر حجی صد هزار خرج کند. وسیله ششم، دعاء یکی از بهترین عبادت ها و موجب قرب به خداست. بنده خدا باید دعا کند زیرا در تمام وجود به خدا نیاز دارد. انسان در حال دعا به یاد خداست و با او راز و نیاز می کند و با تضرع و زاری از جهان فقر و نیاز قطع امید می کند و با منبع تمام خیرات و کمالات ارتباط برقرار می سازد. دعا سلاح مومن است که به وسیله آن بایاس و ناامیدی مبارزه می کند و در حل مشکلات از نیروی غیبی استمداد می جوید. پیامبران و ائمه اطهار علیهم السلام همواره از این سلاح استفاده می کردند و استفاده از آن را به مومنین توصیه می نمودند. حضرت باقر علیه السلام فرمود: خدا از

بندگان مومن کسانی را دوست دارد که زیاد دعا می کنند و به شما توصیه می کنم که به هنگام سحر تا طلوع شمس دعا کنید که در این ساعت درهای آسمان باز است و ارزاق مردم تقسیم می شود و حوائج بزرگ برآورده می گردد. ممکن است گاهی تاملین خواسته دعا کننده به تاخیر افتد یاد دنیا اصلاً انجام نگیرد اما آن هم بی مصلحت نمی باشد زیرا گاهی استجاب خواسته دنیوی مومن به صلاح واقعی او نیست و خدای حکیم بهتر از بنده به مصالح واقعی او آشناست. امام صادق می فرماید: پس درست بیندیش که خدا از چه چیزی را سوال می کنی و برای چه می خواهی، دعا استجابی است از تو با تمام وجود نسبت به حق و ذوب کردن قلب است در مشاهده پروردگار و ترک همه اختیارات و تسلیم تمام امورات به خدا پس اگر به شرائط دعا عمل نکردی در انتظار اجابت مباش زیرا خدا از سرو مخفی تراز سرهم آگاه است شاید تو خدا را برای چیزی بخوانی در صورتی که می داند نیت تو برخلاف آن می باشد. وسیله هفتم، روز هروزه عبادت بسار ارزش مندی است که اگر با آداب و شرایط مخصوص و با همان کیفیت که اسلام خواسته انجام بگیرد در خودسازی و تزکیه و تهذیب نفس تاثیر فراوانی دارد. روزه عبادت مخصوصی است که از دوا بخش نفی و اثبات ترکب یافته است. بخش اول نگه داری خود و نفس از خوردن و آشامیدن و عمل جنسی است که از لذت های مشروع هستند و هم چنین دروغ بستن بر خدا و رسول. بخش دوم اخلاص و نیت و قص قربت که در واقع به منزله روح این عبادت است. در احادیث گفته شده که روزه دار بودن فقط به ترک خوردن و آشامیدن نیست بلکه روزه دار حقیقی کسی است که تمام اعضا و جوارحش را از گناه باز دارد یعنی چشم و همچنین گوش و زبان و دست و پا و سایر اعضا و جوارح را از گناهان مربوط باز بدارد این روزه خواص بندگان خدا می باشد. رسول خدا می فرماید: خدای متعال می فرماید: تمام اعمال نیک بندگان از ده برابر تا هفتصد برابر ثواب داده می شود مگر روزه که مخصوص من می باشد و من پاداش آن را خواهم داد پس ثواب روزه را فقط خدا می داند. کسی که ماه رمضان را روزه بگیرد و چون روزه دار است در طول ماه از ارتکاب گناه و اخلاق زشت اجتناب نماید بر نفس خویش تسلط یافته و می تواند بعد از ماه رمضان نیز همین حال ترک گناه را ادامه دهد. امیرالمومنین علیه السلام به مردم می فرمود: در ماه رمضان زیا دعا بخوانید استغفار کنید زیرا به وسیله دعا به وسیله دعا بلا از شما دفع می شود و به وسیله استغفار گناهان شما محو می شود. پایان

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی  
 ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه  
 ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...  
 د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:

[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲-۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران ۲۳۳۳۰۴۵ (۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰ IR۹۰-

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی



الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می‌دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

